

# MASTER'S THESIS

## Organisatiecultuur en succesvolle digitale transformatie binnen een financiële dienstverleningsorganisatie

Le, K.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Organisatiecultuur en succesvolle digitale transformatie binnen een financiële dienstverleningsorganisatie

## Organizational culture and successful digital transformations within a financial services organization

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Karine Le
Identiteitsnummer:	
Datum:	16 juni 2021
Afstudeerbegeleider	dr. Tim Huygh
Meelezer	dr. Laury Bollen
Versie nummer:	1.0
Status:	definitief

## Abstract

Digitale transformatie staat centraal in de groeiambities van organisaties. Digitale transformatie heeft impact op de organisatieverandering en dwingt tot aanpassingen aan structuren, processen en organisatiecultuur. Onderzoek toont aan dat de essentiële factor, organisatiecultuur vaak wordt vergeten. Dit blijkt een cruciaal aspect te zijn voor het succes van digitale transformatie. Dit onderzoek richt zich op de vraag:

***Hoe kan een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie een digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken?***

De digitale volwassenheid van de organisatie wordt gebruikt als maatstaf. Om deze vraag te beantwoorden wordt een gevalideerd instrument gebruikt om de digitale volwassenheid van de organisatie in kaart te brengen. Uit academisch onderzoek zijn twaalf culturele waarden geïdentificeerd van een geschikte organisatiecultuur ter ondersteuning van succesvolle digitale transformatie. Met een kwalitatieve onderzoeksstrategie wordt data verzameld om enerzijds een verdieping op de bestaande theorie omtrent relevante culturele waarden voor digitale transformatie en anderzijds prescriptieve inzichten bieden voor elk van de relevante culturele waarden hoe deze in de praktijk kunnen worden behaald.

## Sleutelbegrippen

Organisatiecultuur, digitale transformatie, financiële dienstverleningsorganisatie, culturele waarden

## Samenvatting

Nederland staat op de vierde plaats op het gebied van relevante indicatoren over de digitale prestaties van Europa en de evolutie van digitaal concurrentievermogen, achter Scandinavische landen zoals Denemarken, Finland en Zweden. De relevante indicatoren zijn onderverdeeld in connectiviteit, menselijk vermogen, het gebruik van internet, de integratie van digitale technologie en digitale publieke diensten.

Op vrijwel alle onderdelen binnen organisaties vinden grote veranderingen plaats. Het is belangrijk dat organisaties alert blijven op nieuwe ontwikkelingen en kansen binnen de organisatie door het fenomeen van 'digitale transformatie'. Het blijkt dat organisaties grote uitdagingen en obstakels ondervinden tijdens dit proces en zeker niet altijd het maximale halen uit digitale transformatie. Uit onderzoek blijkt dat er verschillende factoren zijn die het succes van digitale transformaties beïnvloeden, waaronder organisatiecultuur. Hoewel organisatiecultuur dus een belangrijke factor is, blijkt het toch onderbelicht in de academische literatuur. Hier tracht dit onderzoek een bijdrage te leveren.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

***Hoe kan een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie een digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken?***

Het eerste gedeelte van het onderzoek bestaat uit een theoretisch kader. In het theoretisch kader staat een beschrijving van gebruikte concepten, modellen, theorieën en de gebruikte aanpak om dit op te vullen. Op basis van bestaand onderzoek zijn twaalf essentiële culturele waarden geïdentificeerd van een organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie. Het "Digital Mastery Self-Assessment" wordt in dit onderzoek gebruikt om de digitale volwassenheid van een organisatie te bepalen als maatstaf voor succesvolle digitale transformatie. Het theoretisch kader geeft richting aan het empirisch deel van het onderzoek.

Het tweede gedeelte bestaat uit een empirisch onderzoek. Er wordt een case studie binnen een gevestigde financiële dienstverlening uitgevoerd. Er zijn drie semigestructureerde interviews met relevante experts van de case-organisatie gehouden. Het doel van dit afstudeeronderzoek is enerzijds relevante culturele waarden voor digitale transformatie te beschrijven en anderzijds prescriptieve inzichten in kaart te brengen die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald. Er wordt een schatting gemaakt in hoeverre er rekening wordt gehouden met digitale organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Op basis van de academische literatuur kunnen nadien ook aanbevelingen worden gemaakt voor de case-organisatie die kunnen helpen om een geïntegreerde organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie te optimaliseren.

Uit dit onderzoek blijkt dat de twaalf relevante culturele waarden uit de literatuur gelinkt zijn met het competentieraamwerk van een gevestigde dienstverleningsorganisatie. De organisatie gebruikt de ontwikkeling van de competenties als tool om de culturele waarden te cultiveren. De organisatie besteedt niet even veel aandacht aan elk van deze waarden. De organisatie beïnvloedt de twaalf culturele waarden via de implementatie van specifieke rollen, processen en rituelen. De resultaten hebben aangetoond hoe een geschikte organisatiecultuur voor digitale transformatie eruit kan zien.

Uit de gehouden interviews blijkt dat respondenten voorstellen om de culturele waarde 'diversiteit' toe te voegen aan de relevante culturele waarden voor digitale transformatie. Het is academisch bewezen dat een divers team betere besluiten kan nemen, innovatiever is en betere resultaten kan boeken. In hoeverre de culturele waarde 'diversiteit' tot een specifieke

cultuurtype vanuit het perspectief van het Competing Values Framework behoort, is buiten scope van dit onderzoek. In hoeverre heeft het impact op leiderschap? De onderzoeker heeft deze factor opgenomen als aanbeveling voor verder onderzoek.

Verder heeft in dit onderzoek de ranking van de culturele waarden plaatsgevonden. De ranking van de culturele waarden heeft een indicatie van de positie van iedere culturele waarde gepresenteerd, in termen van het belang ervan voor succesvolle digitale transformatie. De mate van samenhang tussen culturele waarden, dus dat bepaalde culturele waarden een noodzakelijke voorwaarde zijn om andere culturele waarde te bekomen valt niet binnen de scope van dit onderzoek.

Dit onderzoek heeft per culturele waarde voor digitale transformatie op basis van bestaande inzichten uit de literatuur een koppeling met algemene informatie van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie opgeleverd. Enerzijds is inzicht gegeven welke attributen van organisatiecultuur een impact hebben op het digitale transformatie succes van de organisatie. Anderzijds biedt het handvatten hoe een organisatie deze attributen via bepaalde interventies kunnen beïnvloeden. Op deze manier is een bijdrage geleverd aan de bovengenoemde probleemstelling.

## Summary

The Netherlands ranks fourth based on relevant indicators in Europe's digital performance and the evolution of digital competitiveness, behind Scandinavian countries such as Denmark, Finland and Sweden. The relevant indicators consist of connectivity, human capital, the use of internet, the integration of digital technology and digital public services.

Organizational changes are taking place in almost all parts of an organization. Due to the changes in the phenomenon of 'digital transformation', organizations must be alert to new developments and opportunities. It turns out organizations face major challenges during this process and are often unable to maximize the benefits of digital transformation. Organizational culture appears to be one of the crucial factors to enable digital transformation success. However, research regarding organizational culture is often underexposed.

In response, the following central research question has been formulated:

***How can an established financial services organization develop a digital organizational culture to enable digital transformation success?***

The first part of the research consists of a theoretical framework. The theoretical framework contains a description of the concepts, models, and theories that are relevant in the context of this research. Essential aspects of the theoretical framework include a description of twelve essential cultural values for successful digital transformation, and the "Digital Mastery Self-Assessment" that can be used to determine the digital maturity of an organization as a measure of successful digital transformation. The theoretical framework provides direction for the empirical study of the research.

The second part consists of an empirical study. A case study has been conducted within an established financial services organization. Three semi-structured interviews were held with relevant experts within the case organization. The aim of this graduation research is on the one hand to describe relevant cultural values for digital transformation and on the other hand to map prescriptive insights, providing insights on how each of these relevant cultural values can be achieved in practice. An estimate is made to what extent digital organizational culture is taken into account in the context of digital transformation. Based on academic literature, recommendations can be made afterwards for the case organization that can help to optimize an integrated organizational culture for successful digital transformation.

This research shows that the twelve relevant cultural values from the literature are linked to the competence framework of an established financial services organization. The organization uses competence development as a tool to cultivate cultural values. However, the organization does not pay equal attention to each of these values. The organization influences the twelve cultural values through the implementation of specific roles, processes and rituals. The results have shown what a suitable organizational culture for digital transformation can look like.

The empirical research furthermore identified a new cultural value, 'diversity', as a relevant cultural value for digital transformation. It is academically proven that a diverse team can make better decisions, be more innovative and achieve better results. The extent to which the cultural value 'diversity' belongs to a specific culture type from the perspective of the Competing Values Framework is beyond the scope of this research.

Furthermore, a ranking of the cultural values has taken place in this study. The ranking of cultural values has presented an indication of the position of each cultural value, in terms of its importance for successful digital transformation for the case organization. The degree of

coherence between cultural values, that certain cultural values are a necessary condition for obtaining other cultural values, is not within the scope of this research.

This research has discussed a link with general information from an established financial services organization per cultural value for digital transformation, based on existing insights from the literature. On the one hand, insights are provided into which attributes of organizational culture have an impact on the digital transformation success of the organization. On the other hand, it offers tools for how an organization can influence these attributes through certain interventions.

# Inhoudsopgave

1. Introductie.....	1
1.1. Achtergrond.....	1
1.2. Gebiedsverkenning.....	1
1.3. Probleemstelling.....	2
1.4. Opdrachtformulering.....	2
1.5. Motivatie / relevantie.....	3
1.6. Aanpak in hoofdlijnen en een leeswijzer.....	4
2. Theoretisch kader.....	5
2.1. Onderzoeksaanpak.....	5
2.2. Uitvoering.....	5
2.3. Resultaten en conclusies.....	8
2.3.1. Wat is digitale transformatie?.....	8
2.3.2. Wat is organisatiecultuur?.....	11
2.3.3. Conclusies theoretisch kader.....	14
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	15
3. Methodologie.....	16
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	17
3.3. Gegevensanalyse.....	20
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	21
4. Resultaten.....	22
4.1. Case-organisatie.....	22
4.2. Resultaten.....	23
4.2.1. Digital Mastery Self-Assessment.....	23
4.2.2. Culturele waarden voor digitale transformatie.....	24
4.2.2.1. Openheid voor verandering.....	24
4.2.2.2. Klantgerichtheid.....	26
4.2.2.3. Innovatie.....	29
4.2.2.4. Agility.....	31
4.2.2.5. Bereidheid om te leren.....	33
4.2.2.6. Vertrouwen.....	35
4.2.2.7. Ondernemerschap.....	36
4.2.2.8. Tolerantie voor mislukking.....	38
4.2.2.9. Communicatie.....	38
4.2.2.10. Riskaffiniteit.....	40
4.2.2.11. Participatie.....	41
4.2.2.12. Coöperatie.....	42
4.2.3. Nieuwe culturele waarde: diversiteit.....	44
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	46
5.1. Discussie – reflectie.....	46
5.1.1. Discussie.....	46



5.1.2. Reflectie.....	49
5.2. Conclusies.....	50
5.3. Contributie en relevantie .....	51
5.4. Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek .....	52
6. Bibliografie .....	54
Bijlage 1: Digital Mastery Self-Assessment .....	56
Bijlage 2: Interviewschema .....	57
Bijlage 3: Inrichting van interview .....	60
Bijlage 4: Template codering datamatrix.....	61
Bijlage 5: Mail naar respondenten.....	65
Bijlage 6: Ingevulde Digital Mastery Self-Assessment door Agile coach.....	72
Bijlage 7: Ingevulde Digital Mastery Self-Assessment door Chapter Lead Journeys Design .....	73
Bijlage 8: Ingevulde Digital Mastery Self-Assessment door Consultant of Transformation Office HR Business .....	74
Bijlage 9: Functies en rollen binnen Simplify@Scale .....	75
Bijlage 10: interview 1 Agile coach .....	79
Bijlage 11: interview 2 Chapter Lead Journeys Design .....	89
Bijlage 12: interview 3 Consultant of Transformation Office HR Business .....	96

# 1. Introductie

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp geïntroduceerd en het belang ervan. De probleemanalyse verklaart de probleemstelling. De probleemstelling en de vraagstelling zijn in samenhang, concreet verwoord en de geplande bijdrage zowel vanuit academisch als praktijk perspectief is duidelijk.

## 1.1. Achtergrond

Digitalisering transformeert de economie en de maatschappij in een hoog tempo. Een wereldwijde ontwikkeling, waarbij digitale technologieën worden ingezet, zoals sociale media, mobiele technologieën, internet of things, cloutechnologieën, robotics, blockchain, artificial intelligence, machine learning, big data and big data analytics ([Morakanyane, Grace, & O'Reilly, 2017](#)).

Nederland staat op de vierde plaats op gebied van relevante indicatoren over de digitale prestaties van Europa en de evolutie van digitaal concurrentievermogen ([European Commission, 2020](#)). Finland, Zweden, Denemarken en Nederland hebben de meest geavanceerde digitale economieën in de Europese Unie, gevolgd door Malta, Ierland en Estland. Bulgarije, Griekenland, Roemenië en Italië scoren het laagst op de index. Ten opzichte van 2019 is Nederland een plaats gedaald. Als op detailniveau de trend wordt geanalyseerd, blijkt dat een aantal van onze concurrenten terrein inlopen ([European Commission, 2019](#)).

Digitale transformatie staat centraal in de groeiambities. Voor veel organisaties is dit vaak een uitdaging om de verwachte voordelen van hun inspanningen op het gebied van digitale transformatie te plukken ([Bruggeman, 2020](#)). Een aantal onderzoekers hebben de onderscheidende factoren onderzocht die succesvolle digitale transformatie scheiden van niet-succesvolle. Een organisatie die digitale transformatie leidt met mensen, cultuur en vaardigheden voorop, gevolgd door de technologie, zal per slot van rekening succesvolle digitale transformatie boeken dan wie het andersom doet ([Schils, 2016](#)).

## 1.2. Gebiedsverkenning

Het aandachtsgebied van dit afstudeeronderzoek heeft betrekking op de inzet van digitale transformatie als organisatieverandering binnen een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie en wat een geschikte organisatiecultuur en onderliggende geschikte culturele waarden zijn om als digitale koploper te zijn van digitale transformatie.

In dit afstudeeronderzoek worden de volgende definities gehanteerd:

### *Digitale transformatie*

Digitale transformatie is: *“een proces dat tot doel heeft een entiteit te verbeteren door significante veranderingen in zijn eigenschappen teweeg te brengen door combinaties van informatie-, computer-, communicatie- en connectiviteitstechnologieën”* ([Vial, 2019](#)). De definitie is consistent met het concept van digitale transformatie, wat bredere individuele, organisatorische en maatschappelijke contexten bevat ([Legner et al. 2017](#)).

### *Organisatiecultuur*

Organisatiecultuur is: *“het patroon van gedeelde basisaannames die een groep (organisatie) heeft geleerd bij het oplossen van interne en externe problemen”* ([Schein, 2004](#)). Organisatiecultuur kan geoperationaliseerd worden als een set van culturele waarden.

### *Culturele waarden voor digitale transformatie*

Het raamwerk bestaat uit twaalf relevante culturele waarden: openheid voor verandering, klantgerichtheid, innovatie, agility, bereidheid om te leren, vertrouwen, ondernemerschap, tolerantie voor mislukking, communicatie, risk affiniteit, participatie en coöperatie (Hartl & Hess, 2017).

## 1.3. Probleemstelling

Niet veel organisaties slagen erin op het optimale eruit te halen op het gebied van digitale transformatie. Slechts 33% van de organisaties profiteert van een vooruitgang omtrent de organisatorische prestaties (McKinsey & Company, 2018). Uit onderzoek blijkt dat gevestigde financiële dienstverleningsorganisaties achter blijven in digitale transformatie (Capgemini, 2018). Digitale transformatie is een vorm van organisatieverandering en gaat verder dan enkel de adoptie van nieuwe digitale technologieën.

Hartl & Hess (2017) concludeerden dat organisatiecultuur een bron van inertie kan zijn die essentiële verandering in de context van digitale transformatie belemmert. De ontwikkeling van digitale mindset is een cruciaal aspect van het veranderen van de organisatiecultuur (Tabrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019). Culturele waarden vormt de organisatiecultuur en staan in verbinding met digitale transformatie (Hartl & Hess, 2017).

Het probleem is dat huidige onderzoek en praktijk toont onvoldoende de relatie tussen geschikte mindset voor digitale transformatie en meer specifiek, bij het onderzoeken van de relatie tussen organisatiecultuur en in de context van digitale transformatie. Hartl & Hess (2017) hebben een onderzoek uitgevoerd. Het heeft geresulteerd in twaalf geïdentificeerde culturele waarden van een ideale organisatiecultuur die mogelijk relevant zijn in de context van digitale transformatie, maar de inzichten hoe deze waarden in de praktijk kunnen worden ingeplant ontbreken. Een exacte impactmeting in een geschikte digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken is op dit moment onvolledig. Nog een stap verder is dus onvoldoende belicht. Het verkennend onderzoek is de eerste stap enkel een platte lijst met typische elementen zoals in paragraaf 1.2 beschreven.

Er is nood aan (significante) aanpassingen aan structuren, processen en cultuur van de organisatie ter ondersteuning van succesvolle digitale transformatie. Organisationscultuur wordt vaak vergeten, maar blijkt een belangrijk aspect te zijn voor het succes van digitale transformatie. Het is interessant om te onderzoeken of voldoende rekening wordt gehouden met organisatiecultuur en zo niet waarom niet en zo ja hoe dan. Een organisatiecultuur die de digitale transformatie ondersteunt en bijdraagt aan het succes van de digitale transformatie.

## 1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het raamwerk dat bestaat uit twaalf relevante culturele waarden voor digitale transformatie met als startpunt (Hartl & Hess, 2017) de literatuur in combinatie met culturele waarden meer in detail te beschrijven - specifiek voor de context van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie - en prescriptieve inzichten die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald.

De lijst van twaalf relevante culturele waarden worden gevalideerd in de context van digitale transformatie. Er wordt een gedegen basis ontwikkeld dat niet alleen goed aansluit bij de praktijk, maar ook een gedegen basis kent in wetenschappelijk onderzoek en theorie/literatuur als uitgangspunt wordt gebruikt om inzichten op te halen. Dit is belangrijk voor de praktijk, want zo worden concrete handvatten aangereikt gebaseerd op gedegen kennis met als gevolg dat de kans op succes wordt verhoogd in de context van digitale transformatie.

In dit afstudeeronderzoek wordt de koppeling tussen theorie en onderzoek enerzijds en de praktijk anderzijds gemaakt. Door de literatuur te challengen aan de hand van de praktijk bij een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie en de praktijk bij een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie te challengen aan de hand van de literatuur. Op deze wijze wordt nagegaan hoe de zaken bij een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie staan en hoe dat verschilt met de literatuur.

De onderzoeksvraag luidt:

***Hoe kan een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie een digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken?***

## 1.5. Motivatie / relevantie

Het onderzoek voegt inzichten over de impact van digitale transformatie op de organisatiecultuur aan de bestaande wetenschappelijke kennis. Er is zeer weinig academisch onderzoek dat praktische richtlijnen geeft en relevante culturele waarden in detail beschrijft in de context van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie. Met prescriptieve inzichten die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald.

Ten tweede is digitalisering de belangrijkste bron van groei, innovatie en nieuwe bedrijvigheid. Digitalisering is noodzakelijk als we de maatschappelijke uitdagingen van onze tijd willen aangaan. Digitale technologie wordt strategisch ingezet om eigen organisatie en processen efficiënter te maken, om concurrentievoordeel te creëren, om nieuwe bedrijfsmodellen mogelijk te maken en om klantgerichtheid te verbeteren (Bakas, 2016). Tabrizi et al. (2019) meldde dat 70% van de initiatieven voor digitale transformatie hun doelen niet verwezenlijkt, initiatieven lopen vast en dat het overgrote deel van het geld dat aan digitale transformatie wordt uitgegeven, achteraf beschouwd wordt als verspilling. Aan het einde van de rit eindigen veel digitale transformaties in een kostbare teleurstelling.

Ten derde als een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie kan worden gezien als een best-in-class case, dan kunnen inzichten relevant zijn voor andere gevestigde financiële dienstverleningsorganisaties (of andere gevestigde organisaties) die informatietechnologie strategisch benutten. Een organisatie is een goed voorbeeld van succes in de context van digitale transformatie als het kan worden geplaatst in het “Digital Master” kwadrant (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). De inzichten in de digitale organisatiecultuur/culturele waarden voor digitale transformatie en de aanpak om bekroond te worden als “Digital Master”, kan zeer interessant zijn voor bedrijven die niet in het “Digital Master” kwadrant zitten, maar wel de ambitie hebben om daar te positioneren. Bij een “Digital Master” kunnen bijvoorbeeld de ‘fashionistas’, ‘beginners’ en ‘conservatives’ daar wellicht van leren. Voor een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie is dit onderzoek zeer relevant, omdat zij IT strategisch benutten en continue in een staat van digitale transformatie zitten. Iedere gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie raakt vroeg of laat geïnteresseerd in de relevante culturele waarden en organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Inzicht in de culturele waarden van “Digital Masters” kan van belang zijn voor andere organisaties die een digitale transformatie doorvoeren, waarbij zij ook de noodzakelijke aandacht zullen moeten besteden aan de organisatiecultuur.

Ten vierde kunnen de inzichten gebruikt worden om een solide basis voor organisatiecultuur te ontwikkelen die een positieve effect heeft op digitale transformatie. Beschikbare descriptieve inzichten in de literatuur verwijst naar wat er speelt en de beschikbare trends en oorzaken van organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Een lijst met de culturele waarden van een organisatiecultuur die gekoppeld worden aan succesvolle digitale transformaties (Hartl

& Hess, 2017). De prescriptieve inzichten om dergelijke culturele waarden te ontwikkelen en te onderhouden binnen een organisatie kunnen nuttig zijn, omdat de uitkomst van de waarschijnlijke voorspelling leidt tot het nemen van de beste mogelijke beslissingen en acties om optimale prestaties te bereiken. Dit levert dus een bijdrage aan de academische literatuur over digitale transformatie.

Tot slot de maatschappelijke relevantie om digitale koploper te zijn van digitale transformatie. Uit onderzoek blijkt dat Nederland in de top vier staat van landen met de meest geavanceerde digitale economieën in de Europese Unie in de afgelopen vijf jaar. Een vierde plaats is een bevestiging van de goede uitgangspositie die Nederland heeft.

## 1.6. Aanpak in hoofdlijnen en een leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven met de resultaten en conclusies uit het literatuuronderzoek. Er wordt uiteengezet wat er bekend is over de concepten digitale transformatie, organisatiecultuur, en culturele waarden voor digitale transformatie.

Hoofdstuk 3 beschrijft de opzet van het empirisch onderzoek. Deze casestudy wordt uitgevoerd binnen een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie met als doel om een schatting te maken in hoeverre er rekening wordt gehouden met digitale organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Een gevalideerd instrument dat gebruikt kan worden om de digitale volwassenheid van een organisatie in kaart te brengen is het “Digital Mastery Self-Assessment”. Uit wetenschappelijk onderzoek zijn twaalf culturele waarden geïdentificeerd van een ideale organisatiecultuur die mogelijk relevant zijn in de context van digitale transformatie. Het doel van de case studie is het verzamelen van data die kan worden gebruikt om enerzijds relevante culturele waarden voor digitale transformatie te beschrijven en anderzijds prescriptieve inzichten in kaart te brengen die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald.

In hoofdstuk 4 wordt de case geïntroduceerd. Daarnaast worden de resultaten gepresenteerd.

Hoofdstuk 5 bestaat uit de discussie, conclusies en aanbevelingen. De contributie aan de literatuur en de relevantie voor de praktijk komen aan bod, rekening houdend met de generaliseerbaarheid van de resultaten. Tot slot volgt beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek. Op basis van de academische literatuur kunnen nadien ook aanbevelingen worden gemaakt voor een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie die kunnen helpen om een geïntegreerde organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie te optimaliseren.

## 2. Theoretisch kader

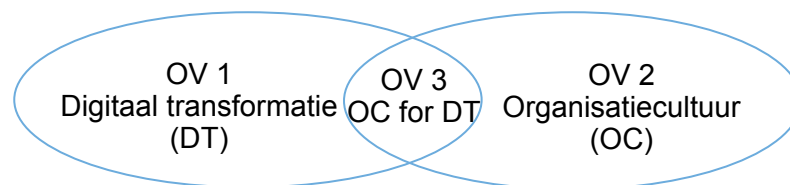
In dit hoofdstuk komt het theoretisch kader te staan. Er wordt een overzicht gegeven van bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent de relevante concepten. De verwachtingen over het (te onderzoeken) onderwerp moeten duidelijk worden gemaakt op grond van bestaande wetenschappelijke literatuur. Een beschrijving van gebruikte concepten, modellen, theorieën en aanpak om dit op te vullen. De resultaten worden verwerkt en conclusies van het theoretisch kader komen aan bod. Het theoretisch kader geeft richting aan het empirisch deel van het onderzoek.

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Dit theoretisch kader is gebaseerd op de twee hoofdonderwerpen uit de onderzoeksvraag: digitaal transformatie en organisatiecultuur. Per hoofdonderwerp wordt de definitie gegeven. De modellen worden gepresenteerd en essentiële elementen worden meer in detail beschreven. Dit vormt een basis voor onderzoek in het doelbedrijf. Daarnaast wordt de theoretische link tussen de twee hoofdonderwerpen vanuit de literatuur onderzocht.

De concrete (deel)onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek.

1. Wat is digitale transformatie?
  - Definitie digitale transformatie
  - Belangrijke aandachtspunten bij digitale transformatie
  - Succesvolle digitale transformatie
2. Wat is organisatiecultuur?
  - Definitie organisatiecultuur
3. Wat is een geschikte organisatiecultuur in de context van digitale transformatie?
  - Value-centric view en cultural values
  - Organisatiecultuur voor digitale transformatie



*Figuur 1: Model van onderzoeksvragen*

Het theoretisch kader wordt benaderd vanuit wetenschappelijk invalshoek met als centrale thema's digitale transformatie als een organisatieverandering, organisatiecultuur met culturele waarden en de relatie organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Het kernconcept is digitale transformatie organisatiecultuur. In figuur 1 wordt het model weergegeven.

Bij bronnenonderzoek wordt gebruik gemaakt van databanken en tools:

- Vanuit het afstudeerprogramma is door dr. Tim Huygh literatuur als startpunt beschikbaar gesteld.
- Via de bibliotheek van de Open Universiteit OU.nl om EBSCO, Google Scholar en Web of Science (WoS) te raadplegen.
- De wetenschappelijke artikelen worden beheerd via Endnote.

### 2.2. Uitvoering

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven hoe het literatuuronderzoek proces is verlopen. Academische bronnen zijn EBSCO, Web of Science (WoS) en Google Scholar, maar afhankelijk

van het onderwerp kan het ook andere niet academische bronnen zijn, organisaties die bijzonder interessant zijn voor ons onderwerp. Door een gestructureerde aanpak te hanteren is de reproduceerbaarheid van de resultaten gegarandeerd. Daarnaast zijn de zoekwoorden gerelateerd aan concepten die frequent in de media en rapporten worden gebruikt. De zoektermen/zoekstring zijn afgeleid uit de beschikbare literatuur (onderdeel titel, abstract, keywords, summary en references). Door dr. Tim Huygh is literatuur als startpunt beschikbaar gesteld. De artikelen zijn ook gebruikt om de zoekstring vorm te geven. Het valideren van de zoekstring helpt bij het formuleren van zoektermen, waarbij de gegevenskwaliteit en volledigheid worden gewaarborgd. Door de selectie wordt academische wetenschappelijke verantwoorde artikelen getoond.

#### *Database EBSCO*

Als er weinig of geen literatuur beschikbaar is, wordt gebruik gemaakt van de building blocks methode. Daarnaast wordt rekening gehouden met:

- de zoekresultaten beperken tot de tijdsperiode vijf jaar en jonger;
- 'Scholarly (Peer Reviewed) Journals en;
- Engelstalige artikelen.

De resultaten worden gesorteerd op het aantal keren geciteerd (van hoog naar laag). De artikelen worden gescreend op belang, relevantie, recente ontwikkelingen, bruikbaarheid en mate van wetenschappelijke onderbouwing.

#### *Google Scholar*

In tabel 3 en 5 staan de artikelen weergegeven in de rij en wordt voor iedere specifieke artikel zowel forward als backward snowballing toegepast, zodat niet iets over het hoofd wordt gezien. Forward snoballing en backward snowballing worden gebruikt voor citaties.

#### *Web of Science (WoS)*

Tijdens de uitvoering van het literatuuronderzoek in Web of Science (WoS) is rekening gehouden met:

- de selectie op English only gezet;
- document types op Article en Proceeding paper.

De resultaten worden gefilterd op basis van inclusie criteria en de elementen zijn:

- Incl  $\geq 5$ . De norm voor kwalitatief sterke mate van academisch wetenschappelijk literatuur dient minimaal vijf keer te zijn geciteerd en gebruikt.

Indien er minder dan vijf artikelen worden gevonden in de database na het eerste inclusiecriteria, worden de artikelen allemaal in detail ingezoomd voor analyse. Ieder artikel wordt gescreend op relevantie en bruikbaarheid door het abstract te lezen en de keywords te bestuderen. Indien de basis ontbreekt in het abstract en geen raakvlakken/samenhang heeft met de opgestelde onderzoeksvragen, wordt het artikel als niet relevant beschouwd. Combinaties van enerzijds "digital transformation" en anderzijds "organizational culture" kan weinig zijn onderzocht, waardoor het mogelijk weinig resultaten oplevert als er specifiek naar combinaties wordt gezocht.

De artikelen die minder dan vijf keer zijn geciteerd en gebruikt met publicatiedatum 2019 of 2020 kunnen ook relevant zijn voor verder onderzoek. Deze artikelen worden ook gescreend op relevantie en bruikbaarheid door het abstract te lezen en de keywords te bestuderen. De gemiddelde doorlooptijd van het peer-reviewproces kan lang duren, waardoor dit ook effect heeft op de frequentie van citaties en gebruik van wetenschappelijke artikelen. Een overzicht met de resultaten staan in tabel 1, 2, 3 en 4. De dertien relevante academische bronnen worden groen gearceerd, voor verder onderzoek in paragraaf 2.3.

Bron	Zoekstring	Resultaat	Incl >=5	Gescreend	Gelezen	Gebruikt
WoS	TI= ("digital transformation")	305	60	20	20	1
WoS	TS=("digital transformation" AND "literature review")	51	7	12	12	1
Google Scholar	All in title: Digital technology and strategic	2.150.000	-	10	1	1
Google Scholar	All in title: Role of cultural values for digital transformation insights	1	-	1	1	1
Google Scholar	All in title: Business transformation and organizational	2.450.000	-	10	10	1
Google Scholar	All in title: Leading digital	3.880.000	-	10	10	1
WoS	TS=("digital transformation" AND cultur*)	88	11	10	10	0
WoS	TI=("digital transformation") AND TS=(cultur*)	26	4	11	10	1
Google Scholar	All in title: Digital transformation drivers, success factors	1	1	1	1	1
Google Scholar	All in title: Digital transformation of business models	1.590.000	-	12	10	1

*Tabel 1: Wat is digitale transformatie?*

Artikel	Citaties (WoS)	Citaties (Google Scholar)	Forward snowballing	Backward snowballing
(Schallmo, Williams, & Boardman, 2017)	35	156	Ja	Ja
(Vial, 2019)	69	311	Ja	Ja
(Legner et al., 2017)	59	266	Ja	Ja
(Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014)	-	747	Ja	Ja
(Hartl & Hess, 2017)	-	40	Ja	Ja
(Philip & McKeown, 2004)	-	83	Ja	Ja
(Westerman et al., 2014)	-	636	Ja	Ja
(Osmundsen, Iden, & Bygstad, 2018)	-	38	Ja	Ja
(Cichosz, Wallenburg, & Knemeyer, 2020)	0	-	Ja	Ja

*Tabel 2: Digitale transformatie relevante artikelen*



Bron	Zoekstring	Resultaat	Incl >=5	Gescreend	Gelezen	Gebruikt
WoS	TS=("business transformation" AND organizational cultur*)	2	1	2	2	0
Google Scholar	All in title: The role of organizational culture	3.110.000	-	13	10	1
Google Scholar	All in title: Role of cultural values for digital transformation insights	2	-	2	2	1
Google Scholar/ Nederlands boek	All in title: Organizational culture and leadership Schein	10	1	4	4	1
Google Scholar	All in title: Competing Values Framework	2.610.000	-	10	5	1

*Tabel 3: Wat is organisatiecultuur en wat is een geschikte organisatiecultuur in de context van digitale transformatie?*

Artikel	Citaties (WoS)	Citaties (Google Scholar)	Forward snowballing	Backward snowballing
(Hartl & Hess, 2017)	-	40	Ja	Ja
(Schein, 2004)	-	55.594	Ja	Ja
(Yu & Wu, 2009)	-	264	Ja	Ja
(Quinn & Rohrbaugh, 1983)	-	4976	Ja	Ja

*Tabel 4: Organisationscultuur relevante artikelen*

## 2.3. Resultaten en conclusies

### 2.3.1. Wat is digitale transformatie?

#### Definitie digitale transformatie

Er wordt nogal verschillend tegen het fenomeen digitale transformatie aangekeken. Er zijn 23 bronnen met unieke definities gevonden (Vial, 2019). Van de definities die in omloop zijn, blijkt een relatief kleine aandeel de conceptuele duidelijkheid en lading van het begrip met specifieke aspecten van het fenomeen digitaal transformatie dekken. De definitie van wat digitale transformatie is, is niet op dezelfde wijze geïnterpreteerd in de academische literatuur. De bestaande definities zijn geanalyseerd op basis van aanbevelingen voor het creëren van conceptuele definities (Wacker, 2004). In combinatie met de richtlijnen van (Suddaby, 2010).

Volgens Legner et al. (2017) is digitale transformatie: "Digitale transformatie beschrijft de veranderingen die door informatie worden opgelegd technologieën (IT) als middel om taken (deels) te automatiseren". Vial (2019) concludeerde dat de definitie van Legner et al. (2017) het meest volledig is en heeft het toegepast in de onderstaande definitie.

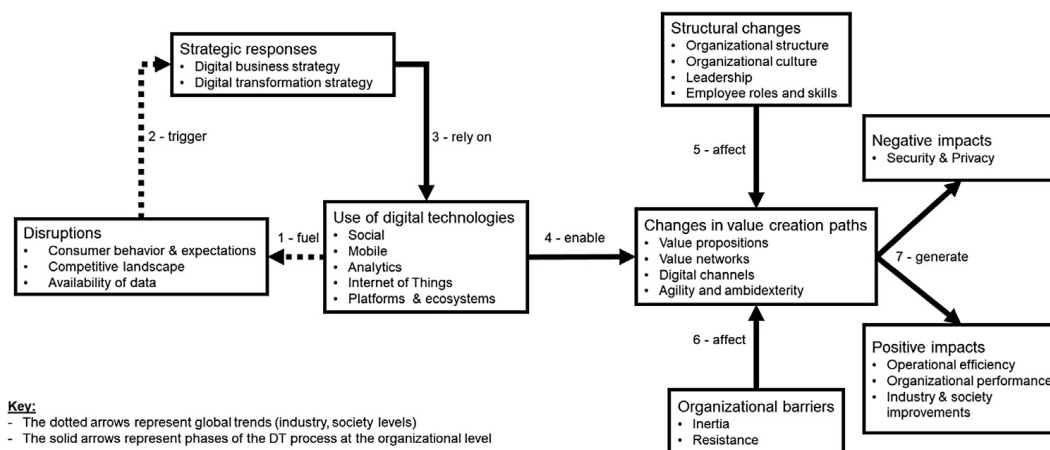
Volgens Vial (2019) is digitale transformatie: "een proces dat tot doel heeft een entiteit te verbeteren door significante veranderingen in zijn eigenschappen teweeg te brengen door

combinaties van informatie-, computer-, communicatie- en connectiviteitstechnologieën”. De definitie is consistent met het concept van digitale transformatie, wat bredere individuele, organisatorische en maatschappelijke contexten bevat (Legner et al. 2017). Het is niet een organisatiecentrisch view vanuit digitaal transformatie perspectief. Het erkent een verbetering als een verwacht resultaat van digitale transformatie. De middelen zijn niet met de term digitale technologieën gedefinieerd. Aangezien de definitie van Vial (2019) het meest volledig is, hanteer ik ook die definitie.

### Belangrijke aandachtspunten bij digitale transformatie

Organisaties worstelen om vooruitgang te boeken met digitale transformatie om een sterke digitale cultuur te creëren en erin te groeien, om de gewenste positieve impact op de prestaties van de organisatie te realiseren. Een digitaal transformatie betekent niet alleen het toepassen van nieuwe digitale technologieën. Het is significante verandering aan structuren, processen en organisatiecultuur (Fritzgerald et al. 2014).

Volgens Vial (2019) is de pijler “structurele veranderingen” een centrale rol in de context van digitale transformatie. Dit overzicht is in figuur 2 weergegeven. Dit raamwerk beschrijft de dimensie, organisatiecultuur ook als een factor die invloed heeft in de context van digitale transformatie. De genoemde relationele mechanismes van structurele veranderingen in onder andere organisatiestructuur, organisatiecultuur, leiderschap, rollen en vaardigheden van werknemers gelden als voorwaarde om tot een geschikte organisatiecultuur te komen ter ondersteuning van succesvolle digitale transformatie. De factor, organisatiecultuur wordt vaak vergeten, maar blijkt een belangrijk aspect te zijn voor het succes van digitale transformatie (Philip & McKeown, 2004).

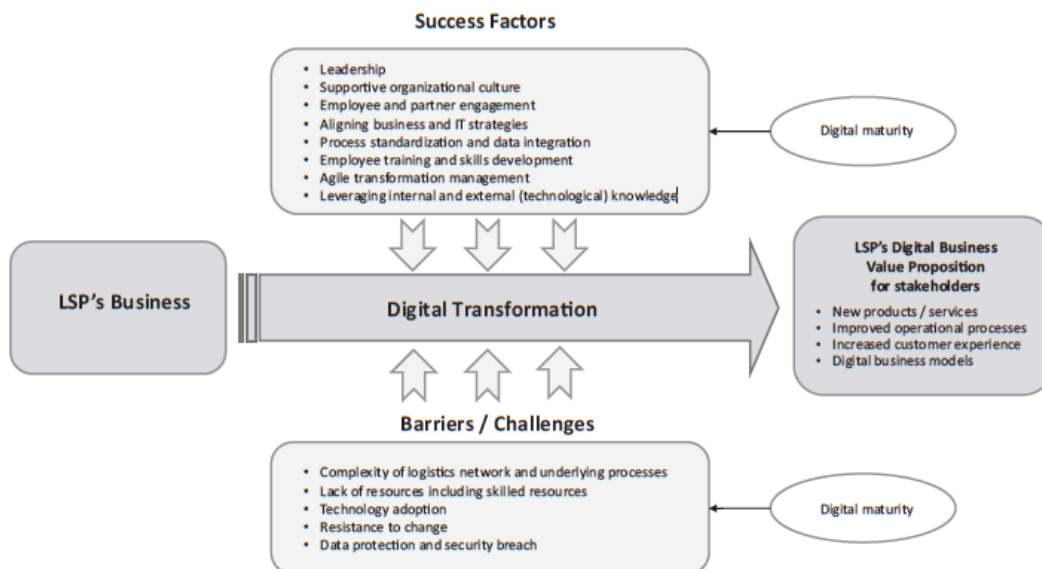


Figuur 2: Building blocks of the DT process (Vial, 2019, p. 122)

In het artikel van Hartl & Hess (2017) concludeerden de auteurs dat organisatiecultuur een bron van inertie kan zijn die noodzakelijke verandering in de context van digitale transformatie belemmert. De focus op organisatiecultuur en de onderliggende dimensies zijn relevant om digitale transformatie te laten bloeien en nieuw leven in te blazen. Deze geïdentificeerde factoren en ontwikkelingen zijn essentieel om nieuwe kansen te generen voor waardecreatie, die potentieel ‘disruptief’ zijn voor de organisatie als er geen rekening mee wordt gehouden.

Ook Osmundsen et al. (2018) beschrijven in hun artikel de noodzaak van organisatiecultuur als belangrijke aandachtspunt bij digitale transformatie. Zij beschrijven dat alignment tussen ondersteunende cultuur en flexibele houding in veranderingen noodzakelijk is om bedrijfsactiviteiten en IT-initiatieven dichter naar elkaar toe te halen.

Verder beschrijven Cichosz et al. (2020) in hun artikel dat ondersteuning van de organisatiecultuur als voorwaarde geldt om tot succesvolle digitale transformatie te komen. Dit model is in figuur 3 weergegeven. Dit artikel bevestigt eveneens dat organisatiecultuur als element ook weer terug komt in het onderzoek van (Hartl & Hess, 2017). Een geschikte organisatiecultuur is onmisbaar ter ondersteuning van succesvolle digitale transformatie.



*Figuur 3: Model van belemmeringen en succesfactoren in context van digitale transformatie Cichosz, Marcus Wallenburg, & Michael Knemeyer (2020, p.220)*

### Succesvolle digitale transformatie

Op vrijwel alle onderdelen van digitale transformatie vinden grote veranderingen plaats. De veranderingen beïnvloeden elkaar: ze versterken, blokkeren, versnellen of dempen huidige ontwikkelingen en trends. Cichosz et al. (2020) geven aan dat het van belang is om tijdig te identificeren en adequaat anticiperen op risico's en kansen in digitale transformatie die continu verandert en vele onzekerheden kent. De door Cichosz et al. (2020) genoemde aspecten beschrijven digitale transformatie succes. De aspecten zijn onder andere:

- leiderschap;
- organisatiecultuur die klantgerichtheid en openheid voor verandering ondersteunt;
- betrokkenheid van medewerkers en partners;
- afstemming zakelijke en IT-strategieën;
- proces standaardisatie en data integratie;
- opleiding en ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers en;
- agile transformatiemanagement.

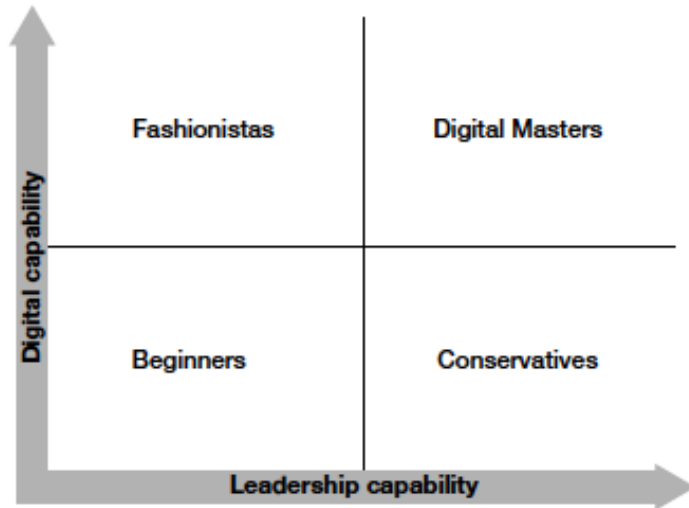
Digitale transformatie is een continu proces waardoor de mate van digitale volwassenheid van een organisatie kan verschillen. Met behulp van een gevalideerd instrument, het "Digital Mastery Self-Assessment", worden de scores in kaart gebracht voor digitale capaciteiten en leiderschapsmogelijkheden om de positie in de matrix te beoordelen (Westerman et al. 2014). De scores variëren van 10 tot 70. In figuur 4 staan vier niveaus van "Digital Master" weergegeven. Het "Digital Mastery Self-Assessment" is opgenomen in bijlage 1.

Een score van 10-41 op de dimensie digital capability impliceert dat je ofwel beginner of conservative bent, afhankelijk van de score op leadership capability.

- Een score van 10-42 op leadership capability plaatst je dan in de beginners categorie.
- Een score van 43-70 op leadership capability plaatst je dan in de conservatives categorie.

Een score van 42-70 op digital capability impliceert dat je ofwel fashionista of digital master bent, opnieuw afhankelijk van de score op leadership capability.

- Een score van 10-42 op leadership capability plaatst je dan in de fashionista categorie.
- Een score van 43-70 op leadership capability plaatst je dan in de digital masters categorie.



Figuur 4: Adapted from George Westerman, Maël Tannou, Didier Bonnet, Patrick Ferraris, and Andrew McAfee, "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry," Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, November 2012.

### 2.3.2. Wat is organisatiecultuur?

#### Definitie organisatiecultuur

Er zijn diverse definities van organisatiecultuur geformuleerd. Er wordt gekozen voor de definitie van (Schein, 2004), omdat dit binnen de organisatiepsychologie de meest gebruikte is in de context van organisatiecultuur. Dit wordt in het boek van Schein geconcludeerd. Volgens onderzoek van (Schein, 2004) is organisatiecultuur "het patroon van gedeelde basisaannames die een groep (organisatie) heeft geleerd bij het oplossen van interne en externe problemen". Uit bestaand onderzoek naar organisatorische transformatie blijkt dat het veranderen van de organisatiecultuur een cruciale factor is voor het succes van organisatorische transformatie (Philip & McKeown, 2004).

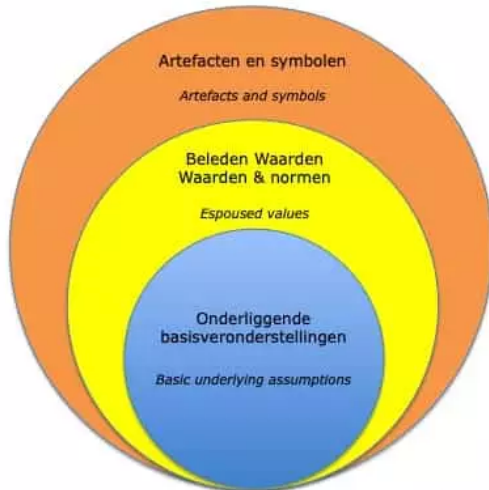
Er zijn theorieën ontwikkeld en modelmatig inzicht geven omtrent organisatieculturen. "De onderstaande modellen zijn de beste onderhouden modellen en worden in de praktijk veelvuldig als hulpmiddel gebruikt om de organisatiecultuur beter te doorgronden" (Dijkstra & Wildschut, 2016).

#### De theorie van Schein

Volgens Schein (2004) bestaat een organisatiecultuur uit drie verschillende niveaus, namelijk artefacten & symbolen, waarden & normen en basis aannames. Figuur 5 geeft een overzicht van de drie niveaus van organisatiecultuur.

- Basisaannames  
De onbewuste overtuigingen wat als vanzelfsprekend wordt beschouwd bij zowel werknemers als management.

- Waarden en normen  
De waarden belichten wat men belangrijk vindt en aansluit bij de richtlijnen binnen de organisatie. De normen zijn de gedragsregels die voortvloeien uit de waarden.
- Artefacten en symbolen  
Artefacten en symbolen zijn de meest zichtbare elementen van een organisatiecultuur. Het is een visualisatie van basisaannames, waarden en normen binnen een bedrijf.



Figuur 5: de drie niveaus van organisatiecultuur Schein (2004, p. 24)

#### Het Competing Values Framework

Volgens het onderzoek van Competing Values Framework (CVF) zijn twee dimensies waarin een organisatiecultuur onderscheid (Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983). De twee essentiële dimensies zijn:

- De positie waarin ze intern dan wel extern georiënteerd zijn.
- De positie waarin ze flexibel zijn dan wel gericht op controle en beheersbaarheid.

In figuur 6 staan vier typen organisatieculturen gecategoriseerd, namelijk clan cultuur(familiecultuur), adhocratiecultuur, hiërarchiecultuur en marktcultuur.

Flexibility	
<u>Human Relations Model (Clan)</u>	<u>Open System Model (Adhocracy)</u>
Means: Cohesion; morale Ends: Human resource development	Means: Flexibility; readiness Ends: Growth; resource acquisition
Internal	External
Means: Information management; communication Ends: Stability; control	Means: Planning; goal setting Ends: Productivity; efficiency
<u>Internal Process Model (Hierarchy)</u>	<u>Rational Goal Model (Market)</u>
Control	

Figuur 6: Competing Values Framework Quinn and Rohrbaugh (1983, p. 369)

#### Value-centric view en cultural values

Een value-centric view op organisatiecultuur is een populaire kijk en wordt veelvuldig gebruikt in de informatiesysteem (IS) literatuur. Door een waardecentrische benadering van organisatiecultuur te hanteren, wordt een set van waarden samengesteld (Leidner & Kayworth, 2006). Een value-centric view op organisatiecultuur houdt in dat een set van geïdentificeerde culturele waarden een toegevoegde waarde levert en de essentie van organisatiecultuur vertegenwoordigen. De pijlers van deze culturele waarden zijn gericht op de kern van organisatiecultuur.

In het artikel van [Hartl & Hess \(2017\)](#) hanteren de auteurs ook een value-centric view op organisatiecultuur. Aan de hand van een ranking-type Delphi studie de twaalf geschikte culturele waarden voor succesvolle digitale transformatie zijn geïdentificeerd en gerangschikt naar belangrijkheid. Deze waarden zijn in afnemende mate van belangrijkheid gerangschikt.

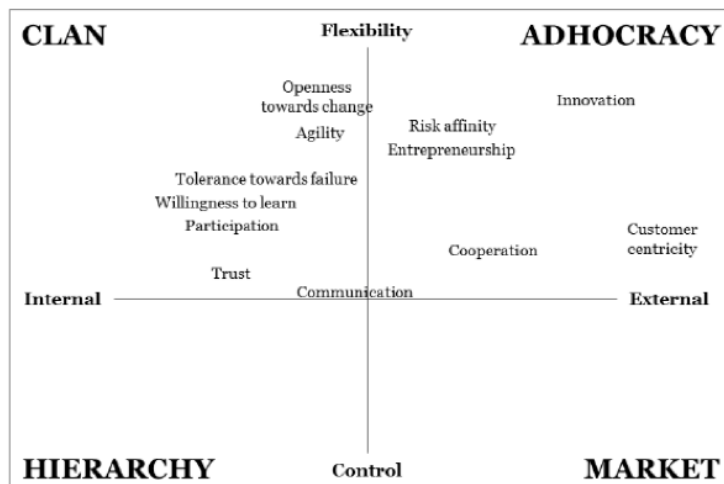
- Openheid voor verandering  
De mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Klantgerichtheid  
Het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Innovatie  
De organisatie streeft ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Agility  
De organisatie is in staat om continu met verandering om te gaan door flexibel en wendbaar op te stellen in de dynamische omgeving ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Bereidheid om te leren  
Streef naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Vertrouwen  
Creëert wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Ondernemerschap  
De organisatie bevordert eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Tolerantie voor mislukking  
De tolerante instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling. Helpt het team bij tegenslag. Schets bij gezamenlijke mislukking, mogelijkheden en prioriteiten zodat het team effectief blijft functioneren ([Hartl & Hess, 2017](#)). Een mislukking is een lesson learned voor een volgende opdracht.
- Communicatie  
Bouwt verbindingen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Riskaffiniteit  
De mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan ([Hartl & Hess, 2017](#)).
- Participatie  
Het menselijk kapitaal is een essentiële factor in het proces en de resultaten van digitale transformatie ([Osmundsen et al. 2018](#)). De culturele waarde 'participatie' verwijst naar

de ondersteuning van de organisatie voor open, niet-hiërarchische discussie en democratisering van besluitvormingsprocessen (Hartl & Hess, 2017).

- Coöperatie  
Bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes (Hartl & Hess, 2017)

### Organisatiecultuur voor digitale transformatie

De set van twaalf culturele waarden zijn geïdentificeerd en in kaart gebracht op de twee dimensies intern-extern en flexibiliteit-controle om de positie in de matrix voor CVF te beoordelen (Hartl & Hess, 2017). In figuur 7 scoren alle relevante culturele waarden in de clan- en adhocratie organisatiecultuur. De eerste groep heeft de focus op extern georiënteerde cultuur, zoals klantgerichtheid, innovatie, riskaffiniteit, coöperatie en ondernemerschap. De tweede groep heeft de focus op flexibiliteit en bestaat uit de culturele waarden: openheid voor verandering en agility. De laatste groep de focus op interne oriëntatie met de culturele waarden: bereidheid om te leren, tolerantie voor mislukking, participatie, vertrouwen en communicatie.



Figuur 7: Results culture values in the Completing Values Framework Hartl & Hess (2017, p. 7)

Hieronder volgt een korte beschrijving van deze twee type organisatieculturen.

- Familiecultuur  
Deze type organisatiecultuur is intern gericht en een hoge mate van flexibiliteit met een mensgerichte benadering.
- Adhocratiecultuur  
Deze type organisatiecultuur is extern gericht en flexibel met creatieve benadering.

Het is logisch dat deze twee cultuurtypen geschikt zijn in de digitale transformatie context, want op basis van het Competing Values Framework is gebleken dat de twaalf culturele waarden mappen op de bovenste helft, dit impliceert flexibiliteit. Er is sprake van flexibiliteit in de context van digitale transformatie. Daarnaast blijkt op de horizontale dimensie zowel een interne als een externe focus belangrijk te zijn in de context van digitale transformatie.

### 2.3.3. Conclusies theoretisch kader

Als antwoord op onderzoeksvraag 1 kan geconcludeerd worden dat de academische literatuur geen eenduidige definitie geeft voor het begrip digitale transformatie. Volgens Vial (2019) is digitale transformatie: "een proces dat tot doel heeft een entiteit te verbeteren door significante veranderingen in zijn eigenschappen teweeg te brengen door combinaties van informatie-, computer-, communicatie- en connectiviteitstechnologieën". Ik heb de meest volledige en



aanbevolen definitie gehanteerd. Het is duidelijk geworden dat digitale transformatie een ontwikkeling is in samenhang met significante verandering in organisatiestructuren, processen en cultuur vereisen. Organisatiecultuur wordt vaak vergeten en blijkt de grootste uitdaging te zijn en de bepalende factor om succes van digitale transformatie te bevorderen. Om digitale volwassenheid te bevorderen moet een organisatie zowel digitale capaciteiten als transformatiemanagementcapaciteiten (onder andere cultuur) ontwikkelen.

Het antwoord op onderzoeksvraag 2 is eenvoudiger. Volgens onderzoek van [Schein \(2004\)](#) is organisatiecultuur *“het patroon van gedeelde basisaannames die een groep (organisatie) heeft geleerd bij het oplossen van interne en externe problemen”*. De theorie van Schein en het Competing Values Framework geven inzicht in een organisatiecultuur vanuit verschillende perspectieven in de context van organisatiecultuur.

De twaalf relevante culturele waarden zijn: openheid voor verandering, klantgerichtheid, innovatie, agility, bereidheid om te leren, vertrouwen, ondernemerschap, tolerantie voor mislukking, communicatie, risk affiniteit, participatie en coöperatie ([Hartl & Hess, 2017](#)). Uit onderzoeksvraag 3 is gebleken dat deze culturele waarden allemaal tot de clan en adhocratie cultuurtypen behoren vanuit het perspectief van het Competing Values Framework.

## 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat organisatiecultuur een essentiële factor is in de context van digitale transformatie. De onderzoekers hebben twaalf (gerangschikte) essentiële culturele waarden geïdentificeerd van een organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie. Een eerste stap is een beoordeling in welke digitale volwassenheidsfase een case-organisatie zich bevindt. Deze nulmeting is essentieel, omdat organisaties die tot het ‘digital master’ kwadrant behoren tekenen vertonen van succesvolle digitale transformatie. In dat opzicht kan ‘digital mastery’ een goede proxy zijn voor succesvolle digitale transformatie.

In het empirisch deel van het onderzoek nemen we deze twaalf (gerangschikte) culturele waarden als startpunt. De literatuur beperkt zich momenteel tot de identificatie en summier beschrijving van deze culturele waarden. Het doel van het vervolgonderzoek is het verzamelen van gegevens die kan worden gebruikt om enerzijds descriptieve en anderzijds prescriptieve inzichten te verschaffen. Descriptieve inzichten richten zich op het beschrijven van de organisatiecultuur voor digitale transformatie (gezien als een set van culturele waarden). Het levert waardevolle resultaten op, namelijk helder omschreven problemen en kansen. Prescriptieve inzichten richten zich op de vraag hoe deze organisatiecultuur voor digitale transformatie en haar specifieke culturele waarden kunnen worden geïmplementeerd om de best mogelijke beslissingen en acties te ondernemen. Deze inzichten worden geleverd via een case studie, door ‘bewijs’ te verzamelen over de aanwezigheid van culturele waarden. Daarnaast wordt onderzocht op welke manier de relevante culturele waarden manifesteren in de organisatie. Gezien de gap in de academische literatuur, lever ik met dit onderzoek inzicht op over digitale maturiteit en hoe de culturele waarden zijn ingericht en of dit goed werkt. Er wordt van de gevestigde financiële dienstverlening verwacht een digital master te zijn. Dit wordt namelijk gezien als een goede proxy voor succesvolle digitale transformatie. Aangezien de case-organisatie een digital master is, kan er vanuit worden gegaan dat empirisch onderzoek die bijdragen leveren op het gebied van descriptieve en prescriptieve inzichten over de organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie.

Tenslotte kan vanuit de academische theorie een aanbeveling gemaakt worden voor het onderzoeksbedrijf welke volgende stappen kunnen helpen naar een geïntegreerde culturele waarden om succesvolle digitale transformatie mogelijk te maken, indien het onderzoekbedrijf die positie nog niet heeft bereikt. Hiermee wordt succesvolle digitale transformatie versterkt en bevorderd.



### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt een verantwoording van het uitgevoerde empirische onderzoek gegeven.

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het doel van dit vervolgonderzoek is het raamwerk dat bestaat uit twaalf relevante culturele waarden voor digitale transformatie in combinatie met culturele waarden meer in detail te beschrijven – specifiek voor de context van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie – en prescriptieve inzichten die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden bekomen. De samenhang en het verschil tussen de twaalf culturele waarden voor een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie en hoe zij hebben gezorgd dat deze culturele waarden onderdeel zijn van (digitale) organisatiecultuur.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende soorten data nodig om dat vervolgonderzoek te kunnen uitvoeren.

- In welke fase van digitale volwassenheid bevindt de case-organisatie?
- In hoeverre zijn de twaalf geïdentificeerde culturele waarden aanwezig en hoe manifesteert dat zich?
- In hoeverre vertoont de ranking van culturele waarde overeenkomsten of verschillen voor digitale transformatie in de praktijk?
- Welke prescriptieve stappen genomen kunnen worden om deze (relevante) waarden te implementeren als onderdeel van de organisatiecultuur?

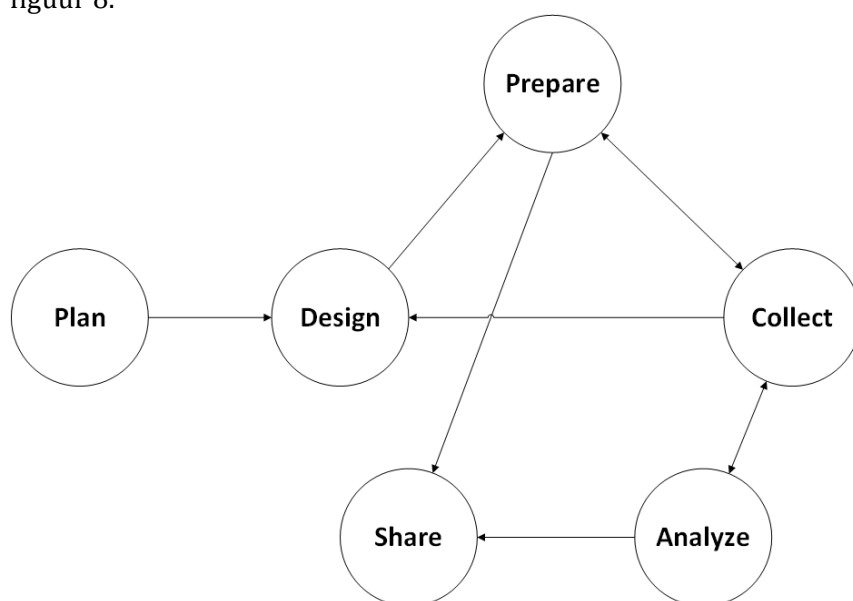
De kwalitatieve methoden zijn: semigestructureerde interviews, case studie en documentenanalyse. Het onderzoek speelt zich in één organisatie af, dus er is sprake van een case studie onderzoek. Er wordt antwoord gegeven op de vraagtype 'evalueren'. Het is een evaluatief onderzoek (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Van de diverse onderzoekstrategieën volgens Saunders et al. (2019) kies ik voor de case studie, aangezien er behoefte is om diepgaand de huidige organisatiecultuur structuur in de context van digitale transformatie te onderzoeken in de dagelijkse praktijk. Daarnaast geeft Saunders et al. (2019) aan dat een case studie zich in het bijzonder onderscheidt ten opzichte van de overige onderzoeksstrategieën, omdat een real-life setting en context wordt onderzocht.

De case studie methode is kritisch beschreven door (Yin, 2017). Volgens Yin (2017) zijn een aantal redenen en selectiecriteria die een rol spelen wanneer een case studie uitkomst biedt bij een onderzoek. Kortom, de criteria zijn voor mij redenen om deze methode te selecteren:

- Case studie onderzoek biedt de mogelijkheid om een diepgaande en uitgebreide studie van een bepaald fenomeen uit te voeren (Yin, 2017).
- Case studie onderzoek biedt uitkomst als methode als de onderzoeker weinig of geen controle/invloed heeft over het te onderzoeken fenomeen (Yin, 2017).
- Case studie onderzoek heeft de focus op het onderzoeken in zijn werkelijke context van een bepaald fenomeen (Yin, 2017).
- Case studie biedt uitkomst in organisatieonderzoek (Boeije, 2005). Op basis van de bevindingen tijdens een probleemanalyse wordt een voorstel voor verandering of vernieuwing gedemonstreerd.
- Case studie is geschikt als je ervaringen en beleving van personen in een organisatie wil onderzoeken (Verhoeven & Verhoeven, 2007).

## 3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Ik gebruik tijdens dit onderzoek het lineaire, iteratieve case studie proces en bijbehorende richtlijnen volgens (Yin, 2017). Het proces en de stappen worden uitgewerkt aan de hand van figuur 8.



*Figuur 8: Case studie onderzoekproces (Yin, 2018)*

### Plan

Volgens Yin (2017) beschrijft de plan stap argumenten voor de hoofdbenadering van het onderzoek en waarom case studie als onderzoeksstrategie een goede keuze is om dit vervolgonderzoek uit te voeren. De motivering is in paragraaf 3.1 in detail uitgewerkt.

### Design

De design stap bestaat uit het bepalen van de te-onderzoeken concepten met de eenheid van analyse. De ontwikkeling van theoretisch kader om het case studie onderzoek te sturen en dit legt uit hoe de onderzoeker naar de te-onderzoeken concepten kijkt. Daarnaast wordt de selectie van een specifiek case studie ontwerp beschreven en getoetst aan de relevante dimensies: validiteit en betrouwbaarheid van onderzoekskwaliteit.

Het kernconcept is digitale transformatie organisatiecultuur wat beschreven is in hoofdstuk 2 theoretisch kader. We hanteren een value-centric view, bestaande uit de volgende culturele waarden: openheid voor verandering, klantgerichtheid, innovatie, agility, bereidheid om te leren, vertrouwen, ondernemerschap, tolerantie voor mislukking, communicatie, riskaffiniteit, participatie en coöperatie. Er wordt nagegaan welke prescriptieve stappen genomen kunnen worden om deze (relevante) waarden te implementeren en te behouden als onderdeel van de organisatiecultuur. Beide concepten zullen vanuit de eenheid van analyse corporate level worden bestudeerd.

Volgens Yin (2017) zijn vier verschillende type case studie ontwerpen. De enkelvoudige case studie (holistisch) wordt gekozen. Het is een single-case design met holistic (single unit of analysis). Dit proces is een specifieke vertaling naar dit afstudeeronderzoek, aangezien één bedrijf wordt onderzocht en binnen dat bedrijf één eenheid van analyse corporate level.

Volgens Yin (2017) zijn formele criteria om de kwaliteit van onderzoek te toetsen aan de relevante dimensies: validiteit en betrouwbaarheid. Hieronder wordt de gebruikte aanpak toegelicht om dit te waarborgen in dit onderzoek.

### *Validiteit*

De validiteit wordt bepaald in hoeverre er sprake is van vrijwaring van systematische fouten. De validiteit wordt gewaarborgd via data triangulatie. Een combinatie van verschillende technieken voor dataverzameling, zoals semigestructureerde interviews, bedrijfsdocumenten en ad hoc e-mailing. Daarnaast wordt rekening gehouden met meerdere relevante standpunten met betrekking tot de relevante concepten met zowel bedrijfs- en IT-belanghebbenden, aangezien digitale transformatie zowel raakvlakken heeft met business als IT en bias te voorkomen. De case studie sponsor (belangrijkste contactpersoon) is bereid om de resultaten van het case studie onderzoek na te kijken/valideren op correctheid, door het beoordelen van een draft case studie rapport. De case studie sponsor is de Agile coach. De review aan deze stakeholder is relevant om de validiteit te waarborgen, omdat hij een cruciale rol heeft in de cultuurverandering om de digitale transformatie van een financiële dienstverleningsorganisatie te leiden. Hij heeft goed zicht op de organisatiecultuur en één van de grootste leadershipsteams van de case-organisatie. Daarnaast houdt hij zich effectief bezig met cultural change initiative in de context van de digitale transformatie. De Agile coach kan een vogelperspectief hanteren.

### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre er sprake is van vrijwaring van toevallige fouten. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt verhoogd door een semigestructureerd interview protocol te hanteren (bijlage 2). In bijlage 3 is de inrichting van een interview beschreven volgens (Verhoeven & Verhoeven, 2007). Er wordt vooraf toestemming gevraagd of de onderzoeker de interviews mag opnemen. Opnemen en transcriberen van interviews verhoogt ook de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een proefinterview verhoogt ook de betrouwbaarheid van een lijst met onderwerpen.

### *Prepare*

De case is relevant voor het onderzoek als de organisatie tekenen vertoont van succesvolle digitale transformatie en is 'digital master' kwadrant. Een voorwaarde is dat de organisatie tekenen vertoont van succesvolle digitale transformatie en expliciet aandacht heeft geschonken aan het wijzigen van de organisatiecultuur in de context van digitale transformatie.

Een interview protocol is in bijlage 2 opgenomen. De case studie protocol bestaat uit:

- Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie (in kaart brengen culturele waarden)?
- Hoe manifesteren deze culture waarden zich binnen de organisatie?
- Hoe heeft de organisatie gezorgd voor het inplanten van deze culturele waarden (prescriptieve inzichten)?
- Welke ranking hanteert de organisatie op deze culturele waarden?
- Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie die niet in de literatuur staan beschreven?

### *Collect*

De collect stap bestaat uit het verzamelen van data. Hierbij is data triangulatie onmisbaar. Semigestructureerde interviews met relevante stakeholders (zowel business als IT) worden gebruikt als de primaire techniek voor het verzamelen van gegevens. Daarbij wordt data triangulatie toegepast door de interviews aan te vullen met gegevens uit bedrijfsdocumenten (interne rapporten en presentaties) en informele ad-hoc bevraging via e-mail.

### *Semigestructureerde interviews*

Er worden drie interviews gehouden. De COVID-19 pandemie is een wereldwijd probleem en de Nederlandse overheid heeft maatregelen genomen om verdere verspreiding van het coronavirus tegen te gaan. De richtlijnen van de overheid wordt gevolgd. De semigestructureerde interviews worden online (virtueel) afgenomen via Microsoft Teams. De respondenten krijgen vooraf de structuur van het interview en een concrete toelichting op het

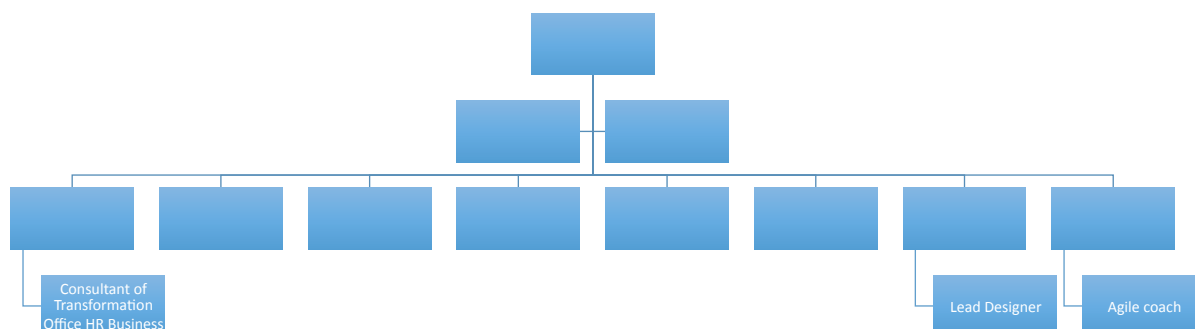
doel van het afstudeeronderzoek per mail. Op deze wijze kunnen de respondenten zich voorbereiden.

De rollen van de geïnterviewde stakeholders staan in tabel 5 weergegeven. Zij zijn geselecteerd als geschikte experts op basis van diepgaande kennis van de (aanpak van) digitale transformatie bij de case-organisatie en zij hebben goed zicht op de organisatiecultuur. Zij moeten een hogere positie in digitaliseringsinitiatieven of projecten een rol hebben en een bijdrage hebben geleverd van cultuur in digitale transformatie.

De case studie sponsor is de belangrijkste contactpersoon, die ook helpt om (via sneeuwbal) contacten te leggen met andere interviewers. De onderzoeker maakt gebruik van zowel eigen netwerk als netwerk van respondenten. De onderlinge relatie tussen de stakeholders is beschreven in figuur 9.

Interviewer/Stakeholder	Rol
1. HR Transformation Office	<p>Consultant of Transformation Office HR Business Department: HR Transformation Office</p> <p>Creëert een energieke werkomgeving waarin leden elkaar kunnen uitdagen om te streven naar en resultaten te behalen zonder het individuele lid uit het oog te verliezen. Head of Transformation Office, HR Business heeft een directe rapportagelijijn naar Chief Digital Transformation Officer.</p>
2. Digital Transformation	<p>Agile coach Department: Digital Transformation</p> <p>Als Agile coach wordt een bijdrage geleverd aan één van de grootste Agile Transformaties van leadershipteams van de financiële dienstverleningsorganisatie. Een Agile coach heeft een cruciale rol in de cultuurverandering van de case-organisatie en verantwoordelijk voor de implementatie van Agile@Scale. De Agile coach heeft een directe rapportagelijijn naar de Tribe Lead Digital Customer Processes.</p>
3. Chapter Design	<p>Chapter Lead Journeys Design Department: Design Journeys</p> <p>De teams worden in het proces begeleid van het visualiseren van ideeën tot aan het lanceren van een online dienst of app. Een combinatie van expertise in design thinking en innovatie. Lead Designer heeft een directe rapportage lijn naar Head of Design.</p>

Tabel 5: Te interviewen stakeholders met rolbeschrijving



Figuur 9: Organogram Digital Transformation Office (DTO) van te interviewen stakeholders

### *Digital Mastery Self-Assessment*

Via een Digital Mastery Self-Assessment worden de scores in kaart gebracht voor digitale capaciteiten en leiderschapsmogelijkheden om de positie in de matrix voor 'Digital Master' te beoordelen. Het wordt ingevuld door de geïnterviewde personen, omdat zij een vogelperspectief kunnen hanteren. De vragenlijst wordt vooraf naar de te interviewen stakeholders gestuurd met daarbij het verzoek van feedback te voorzien en binnen één week terug te sturen per mail.

### *Bedrijfsdocumenten en ad-hoc e-mailing*

Het onderzoek wordt aangevuld met bedrijfsdocumenten (interne rapporten en presentaties) en informele ad-hoc bevraging via e-mail. Indien de interne bedrijfsdocumenten zijn afgeschermd, wordt tijdens het interview een verzoek gedaan om de relevante bedrijfsdocumenten te delen. De gebruikte culturele waarden zullen beschreven zijn in de bekende methode documentenanalyse om te zien welke ervaringen hiermee zijn opgedaan. Daarnaast wordt bronnenonderzoek verricht via het interne intranet van de case-organisatie om te controleren of de antwoorden uit de interviews overeenkomen met wat beschreven is in de praktijk.

## 3.3. Gegevensanalyse

In deze analyse stap wordt uitgelegd hoe het de verzamelde data gebruikt is om empirisch onderbouwde bevindingen te bekomen.

### *Gegevensanalyse semigestructureerde interviews*

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en er wordt van tevoren nagedacht welke onderwerpen de onderzoeker gaat aansnijden en welke culturele waarden worden uitgediept bij bepaalde types stakeholders. De culturele waarde 'Agility' wordt bijvoorbeeld bij de Agile Coach meer in detail uitgediept. De verzamelde gegevens van interviews wordt op de volgende manier verwerkt volgens (Verhoeven & Verhoeven, 2007):

- Lees de gegevens kritisch door.
- Evalueer de gebruikte termen en interpreteer de betekenis ervan.
- Pas codering toe op de uitgeschreven interviews. Een overzicht is opgenomen in bijlage 4.
- Groepeer de termen op basis van overeenkomsten en breng een hiërarchie aan.
- Zoek de samenhang tussen de begrippen en maak combinatie voorzien van een code.
- Breng structuur aan door na te gaan welke volgordes je hebt aangetroffen en breng het samen in een model.
- Er wordt gebruik gemaakt van Excel om filters aan te brengen op de codes, definities en resultaten.

### *Gegevensanalyse bedrijfsdocumenten en ad-hoc e-mailing*

De relevante documenten en ad-hoc emailing worden onderzocht en voorzien van dezelfde codering en in een totaaltabel weergegeven. Aan het einde van de analysefase worden de resultaten van het case studie onderzoek gedeeld met de case studie sponsor en door de persoon nagekeken op correctheid en volledigheid.

In tabel 6 staat weergegeven welke verschillende technieken voor dataverzameling zijn gehanteerd met de voor- en nadelen.

Onderdeel	Voor- en nadelen
Digital Mastery Self-Assessment	Voordeel: er is direct een indicatie van de positie in de matrix. Nadeel: de achterliggende argumenten is niet te herleiden.
Validatie checklist interview protocol	Voordeel: de samenhang en verschil tussen theorie, praktijk en onderlinge antwoorden is inzichtelijk en diepgang is

	realiseerbaar. Nadeel: het is tijdrovend.
Bedrijfsdocumenten	Voordeel: de toegang is gemakkelijk, omdat de onderzoeker werkzaam is in de organisatie. Nadeel: een mogelijke kans dat documentatie niet up-to-date is.

Tabel 6: Gegevensanalyse

### Share

Het onderzoeksrapport kan openbaar via de Open Universiteit website gedeeld worden.

## 3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Data triangulatie, relevante standpunten met betrekking tot de relevante concepten en case studie sponsor creëren een solide basis met betrekking tot validiteit. Door een casestudieprotocol en een semigestructureerd interview protocol te hanteren is de betrouwbaarheid gewaarborgd. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid verhoogd door het opnemen en transcriberen van de interviews.

Een risico is dat een stakeholder intern of extern een nieuwe positie krijgt, waardoor de resultaten niet herhaalbaar zijn. Daarnaast kan een andere onderzoeker niet gemakkelijk in contact komen met de stakeholder, omdat hij/zij niet werkzaam is binnen het bedrijf. Dit geldt ook voor de toegang tot de relevante documenten op intranet.

### Ethische aspecten

De ethische aspecten staan in tabel 7 weergegeven waarmee tijdens het onderzoek rekening wordt gehouden (Saunders et al. 2019).

Aspect	Gevolg/maatregel
Tijd en resources	Er wordt vooraf aangekondigd hoeveel tijd er wordt gevraagd van de respondent in het voorbereiden, het interview zelf en het validatieproces.
Gevoeligheid onderwerp	In de gesprekken wordt duidelijk gemaakt dat er meer inzicht wordt verschaft zowel descriptie als prescriptief perspectief van culturele waarden in de context van digitale transformatie. Het is niet de bedoeling om de organisatie af te rekenen op basis van de resultaten.
Vertrouwelijkheid en anonimiteit	De resultaten worden anoniem verwerkt. Opnames worden uitgevoerd als de onderzoeker expliciet toestemming heeft ontvangen. De opgenomen interviews worden niet gedeeld met derden.
Integriteit en objectiviteit	De onderzoeker is werkzaam binnen de organisatie, maar niet direct in de afdeling DTO. De onderzoeker heeft voorkennis met betrekking tot de organisatie, het proces en de contactpersonen. De onderzoeker heeft geen directe hiërarchische relatie met de respondenten.
Vrijwillige deelname en recht op terugtrekken	Er is sprake van vrijwillige deelname en er staat geen beloning tegenover. Als er sprake is van weigering, wordt een andere respondent gezocht met een vergelijkbare rol.
Informerende van respondenten	De kandidaten/respondenten worden vooraf geïnformeerd over de scope van het onderzoek.

Tabel 7: Ethische aspecten

## 4. Resultaten

In paragraaf 4.1 wordt de case geïntroduceerd. In paragraaf 4.2 worden de resultaten gepresenteerd.

### 4.1. Case-organisatie

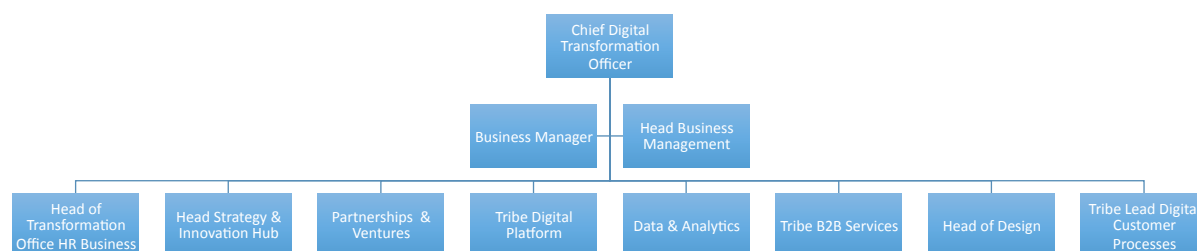
Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de Digital Transformation Office (DTO) van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie. DTO heeft drie ambities: (1) agile organisatie en toekomstbestendige technologie, (2) data-driven digitale bank en (3) innovatie binnen en buiten bankwezen. Het agile model wordt breder binnen de organisatie geïmplementeerd. De ambitie 'data-driven digitale bank' versnelt de ontwikkeling om de klanten beter te kunnen bedienen en de interne processen te optimaliseren. De organisatie heeft vijf innovatiethema's waarin kansen zijn om te excelleren:

1. Core banking
2. Adjacent services
3. Food & Agriculture
4. Sustainability
5. Energy transition

In figuur 10 is het organogram schematisch weergegeven hoe DTO wordt aangestuurd. In tabel 8 wordt het functieprofiel vastgelegd voor de specifieke rollen.

Functie(s)	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden
Digital Transformation Officer	Doel: een data-gedreven organisatie, een full agile organisatiemodel op te bouwen en de digitale transformatie van de case-organisatie te gaan leiden waarin cultuur ook een rol speelt.
Head Business Management en Business Manager	Zij zijn eindverantwoordelijk bij transformatie-inspanningen van een bepaald product of initiatief.
Head of Transformation Office HR Business	Creëert een energieke werkomgeving waarin leden elkaar kunnen uitdagen om te streven naar en resultaten te behalen zonder het individuele lid uit het oog te verliezen.
Head Strategy & Innovation Hub	Verantwoordelijk voor de visie van de bank op digitalisering. Digitaal met de mens centraal.
Partnerships & Ventures	Focus: investeringen in fintech en agrotech.
Tribe Lead Digital Platform	Verantwoordelijk voor de bank-app, online bankieren en de website.
Data & Analytics	Focus: analyse technieken
Tribe B2B Services	Verantwoordelijk voor een klantbedieningsmodel.
Head of Design	Verantwoordelijk voor Visual Design, UX Design en onderzoek.
Tribe Lead Digital Customer Processes	Promoot agile cultuur, bouwt cross-functionele teams en biedt diensten aan gerelateerd aan business en IT.

Tabel: 8 Functieprofiel



Figuur 10: Organogram Digital Transformation Office (DTO)



## 4.2. Resultaten

De uiteindelijke resultaten van Digital Mastery Self-Assessment en de twaalf relevante culturele waarden voor digitale transformatie worden hieronder uitgediept. Aan de hand van het Digital Mastery Self-Assessment kunnen we bepalen hoe matuur de organisatie is in haar “digital mastery”. Vervolgens worden voor elk van de twaalf relevante culturele waarden voor digitale transformatie descriptieve en prescriptieve inzichten aangereikt.

### 4.2.1. Digital Mastery Self-Assessment

De uitkomsten van het Digital Mastery Self-Assessment binnen de case-organisatie wordt gepresenteerd. Het ‘Digital Master’ kwadrant is vanuit vier hoeken op te bouwen en wordt door een score voor digitale capaciteiten en leiderschapsmogelijkheden bepaald. Een inventarisatie van deze factoren is uitgevoerd. Om de positie te bepalen in het ‘Digital Master’ kwadrant is het assessment ingevuld door drie personen. Dit vermindert de kans op eventuele bias. In bijlage 6, 7 en 8 zijn de individuele resultaten opgenomen. Met behulp van de tabel 9 en 10 worden de scores weergegeven.

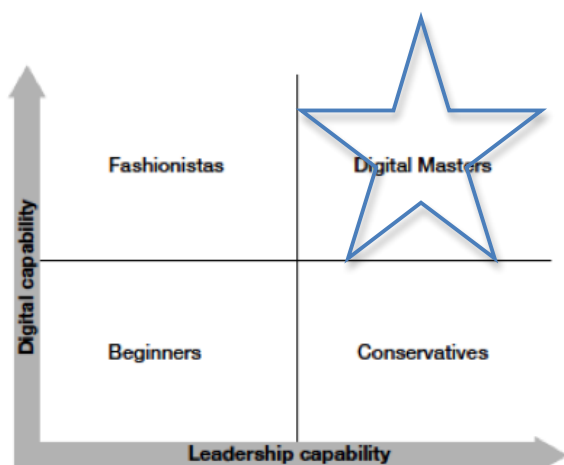
Vraag	Gemiddelde score
V-1	5,3
V-2	5,7
V-3	4,7
V-4	5,7
V-5	6,0
V-6	4,7
V-7	4,7
V-8	4,3
V-9	5,0
V-10	4,3
<b>Totaal</b>	<b>50,3</b>

Tabel 9: Bevindingen over hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden

Vraag	Gemiddelde score
V-1	6,0
V-2	4,7
V-3	4,3
V-4	4,3
V-5	4,7
V-6	5,7
V-7	5,0
V-8	5,7
V-9	4,3
V-10	4,0
<b>Totaal</b>	<b>48,7</b>

Tabel 10: Bevindingen over hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op

Het resultaat is een score op een schaal van één tot en met zeven over de mate van digitale mogelijkheden en leiderschapscapaciteiten. In figuur 11 wordt de financiële dienstverleningsorganisatie bekroond als ‘Digital Master’.



Figuur 11: Level digital mastery case-organisatie



De uiteindelijke (gemiddelde) resultaten van de case-organisatie als geheel voor digitale capaciteiten is 50,3 en 48,7 voor leiderschapscapaciteiten. Een score van 42-70 op digital capability impliceert dat je ofwel fashionista of digital master bent, opnieuw afhankelijk van de score op leadership capability. Een score van 43-70 op leadership capability plaatst je dan in de digital masters categorie.

## 4.2.2. Culturele waarden voor digitale transformatie

Per culturele waarde voor digitale transformatie worden op basis van bestaande inzichten uit de literatuur (theoretical background) een koppeling met algemene informatie van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie gemaakt, om een indruk te geven van de wijze waarop deze twaalf relevante culturele waarden worden toegepast. Hierna volgt voor de context van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie enerzijds descriptieve en anderzijds prescriptieve inzichten. Met descriptieve inzichten doel ik op het beantwoorden van de *knowledge question* (welke attributen/values van organisatiecultuur hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie). Met prescriptieve inzichten doel ik op het beantwoorden van de *design question* (hoe kunnen organisaties de attributen/values via bepaalde interventies beïnvloeden).

### 4.2.2.1. Openheid voor verandering

#### Descriptieve inzichten

‘Openheid voor verandering’ verwijst naar de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk, want onderliggende processen moeten veranderd worden om flexibiliteit bij verandering mogelijk te maken. Specifieke organisatiestructuren hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.

Vereenvoudiging en versnelling van de dynamische omgeving vereist een nieuwe manier van werken. Binnen de case-organisatie is de Simplify@Scale (S@S) in het leven geroepen. De werkwijze bestaat uit *tribes*, *areas*, *chapters* en *squads*. De nieuwe werkwijze heeft effect op de volgende doelen:

- Versimpelen: efficiënter besluitvorming en eigenaarschap binnen de teams.
- Versnelling van digitalisering: een kortere time-to-market van de diensten realiseren en inspelen op digitale wensen van de klanten.
- Verhoging risicobeheersing op basis van heldere verantwoordelijkheden.
- Verlaging van de kosten.

Een tribe is een groep squads die focust op dezelfde doelstellingen en klantbehoeften. De Tribe Lead begeleidt de tribe en bepaalt de langetermijnvisie en strategie binnen de tribe. Elke tribe hanteert het ‘design – prepare – launch & learn’ proces. Tribe Leads hebben een leidende rol in:

- ‘change’, vernieuwing op basis van vereiste wet- en regelgeving of digitalisering;
- ‘run’, uitvoerende taken om de business draaiend te houden en;
- ‘win’, monitoring en bijsturing op basis van klanttevredenheidsonderzoek en business.

De design fase heeft een doorlooptijd van tien tot twaalf weken en bestaat uit vijf stappen:

1. Formulering van een lijst van klantprocessen binnen scope van de tribe.
2. Clustering klantprocessen binnen de tribe met zo weinig mogelijk niet-beïnvloedbare factoren.
3. Definiëring squads in relatie met tribe strategie.
4. Definiëring rollen binnen de tribe en de squad's, zoals een Product Owner en een Scrum Master.
5. Organiseert aanvullende bijeenkomsten en werkwijze met teams buiten de tribe.

De prepare fase heeft een doorlooptijd van vier tot zes weken en bestaat uit vijf stappen:

1. Afstemming samenwerking met chapters en afdelingen buiten de tribe die invloed hebben bij een succesvolle tribe.
2. Voorbereidende fase bij de start van een tribe, zoals kick-off bijeenkomst en kennissessies.
3. Identificeer benodigde rollen binnen de tribe.
4. Onboarding leiderschapsrollen.
5. Observeert in deze fase de belemmeringen en biedt faciliteiten om de launch & learn fase te stimuleren.

De launch & learn fase is een proces van twaalf tot zestien weken. Binnen de launch & learn fase zijn de agile sprints gepositioneerd en worden de uitvoerende taken doorontwikkeld. Het doel is het creëren van een nieuwe mindset en positieve energie waarbinnen de samenwerking over de gehele keten plaatsvindt.

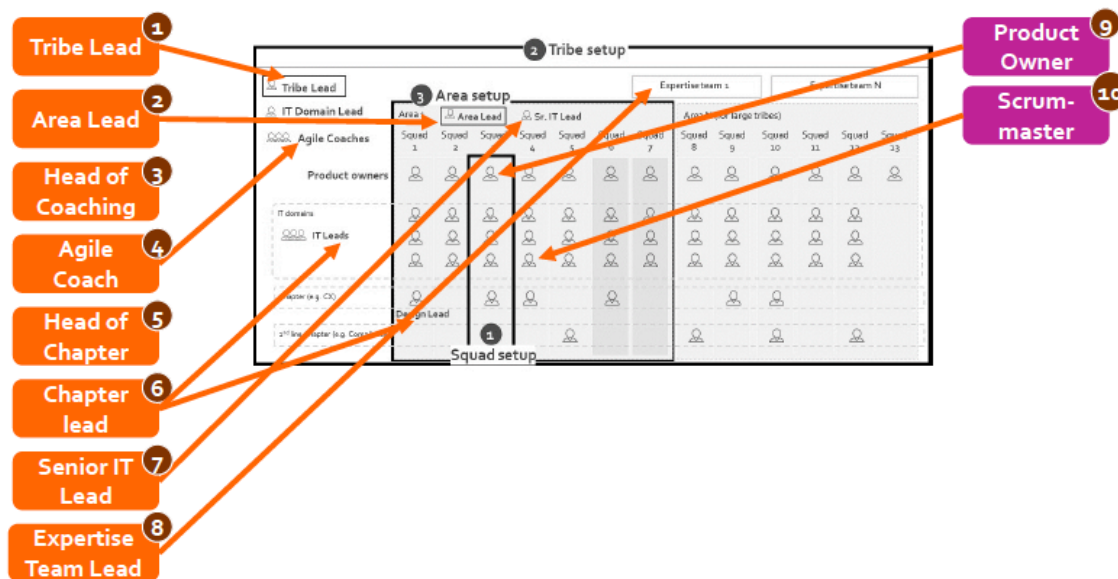
Een *area* bestaat uit een groep squads met een gerelateerde doelstelling en waarborgt de afstemming met andere factoren, zoals afhankelijkheden rondom de realisatie van de beoogde doelstelling en verwerking van de backlog. De Area Lead rapporteert aan de Tribe Lead.

Een *chapter* heeft als doel om de standaarden waaraan de squads moet voldoen te bewaken om de consistente werkwijze en beleving over alle tribes en proposities te bewaken. Daarnaast wordt het maximale uit het ontwikkelteam behaald. Chapters vindt periodiek plaats binnen de tribes. De Head of Chapter zorgt voor optimale kennisdeling binnen het expertise domein. De Chapters Lead zijn verantwoordelijk voor optimale bundeling van expertise om de uitdagende projecten te realiseren binnen de squads.

Een *squad* is een cross-functioneel team met diverse rollen en een centraal business doel. De uitvoerende taken vinden plaats binnen de squads en zijn verantwoordelijk voor 'change', 'run' en 'win'. Binnen elke squad is een Product Owner die de tribedoelstellingen en geformuleerde Key Performance Indicatoren (KPI's) vertaalt in een prioriteringlijst van backlog en samenhangende activiteiten. In elke squad is een Scrum Master aanwezig om het agile proces binnen de squad te ondersteunen en optimaliseren onder leiding van een Agile Coach. De Coach streeft naar uniforme werkwijze en rolbeschrijving binnen alle tribes.

### **Prescriptieve inzichten**

De organisatie tracht de culturele waarde 'openheid voor verandering' te beïnvloeden via de implementatie van specifieke rollen. Binnen de organisaties zijn functies en rollen benoemd. De functies en rollen staan in figuur 12 weergegeven. In bijlage 9 wordt iedere functie/rol beschreven met ervaring, persoonlijke vaardigheden, mindset & gedrag van experts. Dit is op basis van de (aanpak van) digitale transformatie bij de case-organisatie en een rol van cultuur in digitale transformatie.



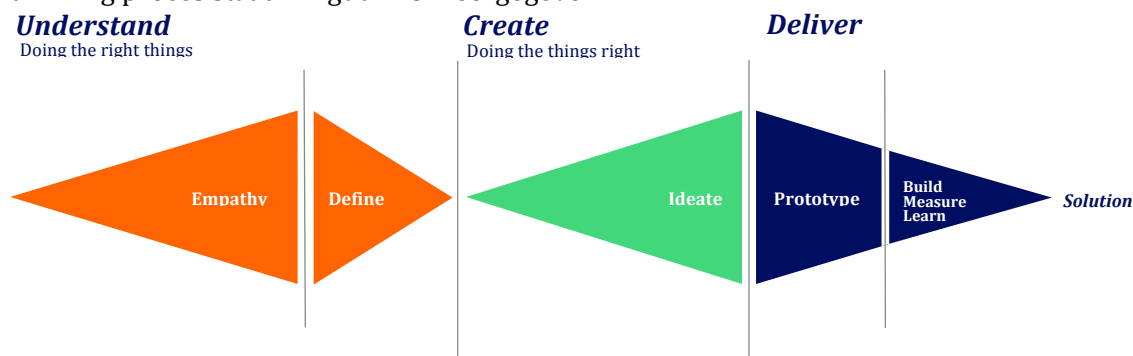
Figuur 12: Functies en rollen binnen Simplify@Scale

#### 4.2.2.2. Klantgerichtheid

##### Descriptieve inzichten

'Klantgerichtheid' verwijst naar het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk, want de verwachtingen van de klant blijven continu veranderen. Het is daarom noodzakelijk om klanten positief te blijven verrassen en negatieve verrassingen voorkomen. Design thinking is essentieel voor een bedrijf om focus te houden op het continu verbeteren van ontwerppraktijken. Het is een balans tussen creativiteit en wetenschap en een methode om problemen op een creatieve manier aan te pakken. Deze mindset is een van de belangrijkste drivers voor transformatie. Het is een proces voor unieke ideeën, krachtiger teams en het optimaliseren van een verbindingcultuur binnen de organisatie. Door de krachten te bundelen is het implementatieproces gemakkelijker te realiseren.

Het design thinking proces heeft een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie. In de eerste fase staat het project centraal en bestaat uit activiteiten om het probleem te begrijpen, om vervolgens de klus af te ronden. De gebruikers spelen een belangrijke rol rondom feedback, mening en ervaring. Vanuit zakelijk oogpunt: waarom doen we het zo? Wie gebruikt het? Wat is al bekend? In de tweede fase worden de inzichten vertaald. De laatste fase is het ontwikkelteam gericht op uitvoering en het ontwerp in iets tastbaar, zoals tekeningen en modellen. Een meetbaar instrument is relevant om te monitoren en te begrijpen of de ontwikkelde prototypes of oplossing een succes is. Een visuele weergave van het design thinking proces staat in figuur 13 weergegeven.



Figuur 13: Proces design thinking

Het design thinking proces bestaat uit vijf attributen/values: *begrijp, definieer, ideeën, prototype en testen*. Tijdens een design thinking workshop moeten de deelnemers uit hun comfortzone treden, wat soms ongemakkelijk kan zijn. Dit ongemak heeft ook een voordeel dat creatief denken en nieuwe wegen worden geactiveerd. Er bestaat de kans dat problemen niet in een keer opgelost worden, dus de mentaliteit speelt een rol.

De *empathy* fase is de eerste cruciale fase waarin bij alle ins en outs rondom de context en het probleem wordt stilgestaan. Aannames worden geëlimineerd en het individu wordt als focuspunt genomen.

Een persoon uit de groep vertelt gedetailleerd de situatie/werkdag. Tijdens deze fase is het belangrijk om te zorgen voor gedetailleerde aantekeningen, omdat dit waardevolle informatie oplevert. Een persoon uit de groep is de therapeut en achterhaalt het 'waarom' achter het probleem en probeert de gevoelens te traceren. Een detective ondervraagt de groep en achterhaalt het motief en bewijs. Een persoon uit de groep wordt geselecteerd als 'volwassene', de overige zijn nieuwsgierige kinderen. Allerlei vragen zijn mogelijk.

#### Tips

- Neig niet direct naar oplossingen.
- Nieuwsgierigheid is een must.
- Zorg voor een open mindset

In de *define* fase wordt solide informatie en nieuwe inzichten geanalyseerd over het probleem om een startpunt te definiëren waaruit ideeën worden ontwikkeld. Denk in termen van 'wat je kunt doen' in plaats van 'wat je zou moeten doen'. Creativiteit is dus onmisbaar, omdat de nieuwe ideeën niet altijd voor de hand liggend zijn.

#### Tips

- Denk out of the box als innovators.
- Deel de informatie wat in je hoofd zit en bespreek met het team.

In de *ideate* fase is het tijd om creatieve ideeën te ontwikkelen waarbij geen grenzen bestaan. Alle ideeën zijn gelijk tot de beoordelingsfase. Diverse scenario's, antwoorden, ideeën of concepten worden gepresenteerd.

#### Tips

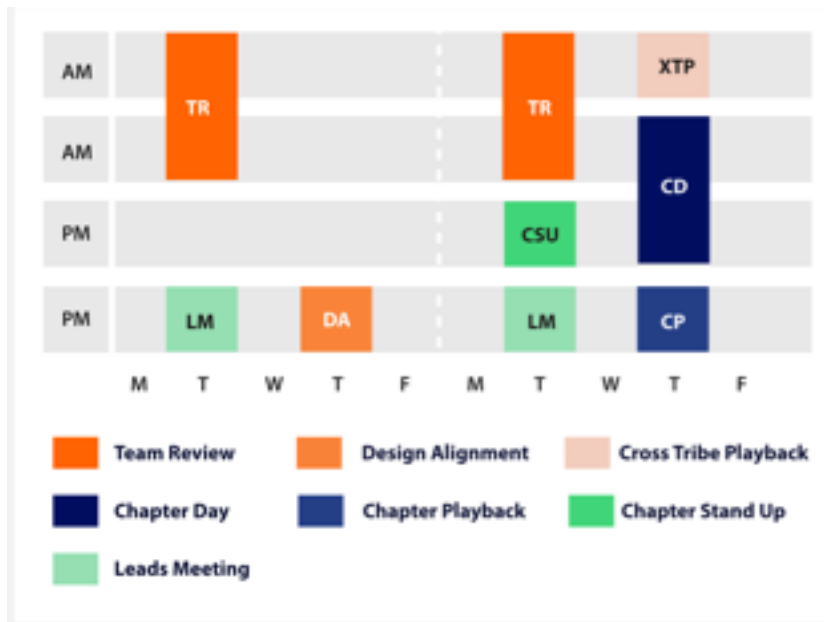
- Hoe meer ideeën, hoe beter.
- Er zijn geen oordelen over de ideeën.
- Denk in mogelijkheden en niet in belemmeringen.

In de *prototype* fase vindt de transformatie van een idee naar een concept plaats, en wordt dit met anderen gedeeld. Hierbij wordt ook gevalideerd of een idee kansen biedt. Gebruik de techniek die je het meest onwaarschijnlijk voelt om je denkvermogen uit te breiden. Er bestaat de mogelijkheid om van koers te veranderen en opnieuw te beginnen. Deze fase begint doorgaans met visualisatie/tekenen.

In de *test* fase gaat het over het terugbrengen van de oplossing naar waar je het probleem zag en reflecteert of het probleem wordt opgelost.

### Prescriptieve inzichten

De organisatie tracht de culturele waarde 'klantgerichtheid' via specifieke rituelen voor design thinking te beïnvloeden. In figuur 14 is de sprint voor design thinking weergegeven. Er zijn drie pijlers om design thinking te omarmen binnen de organisatie.

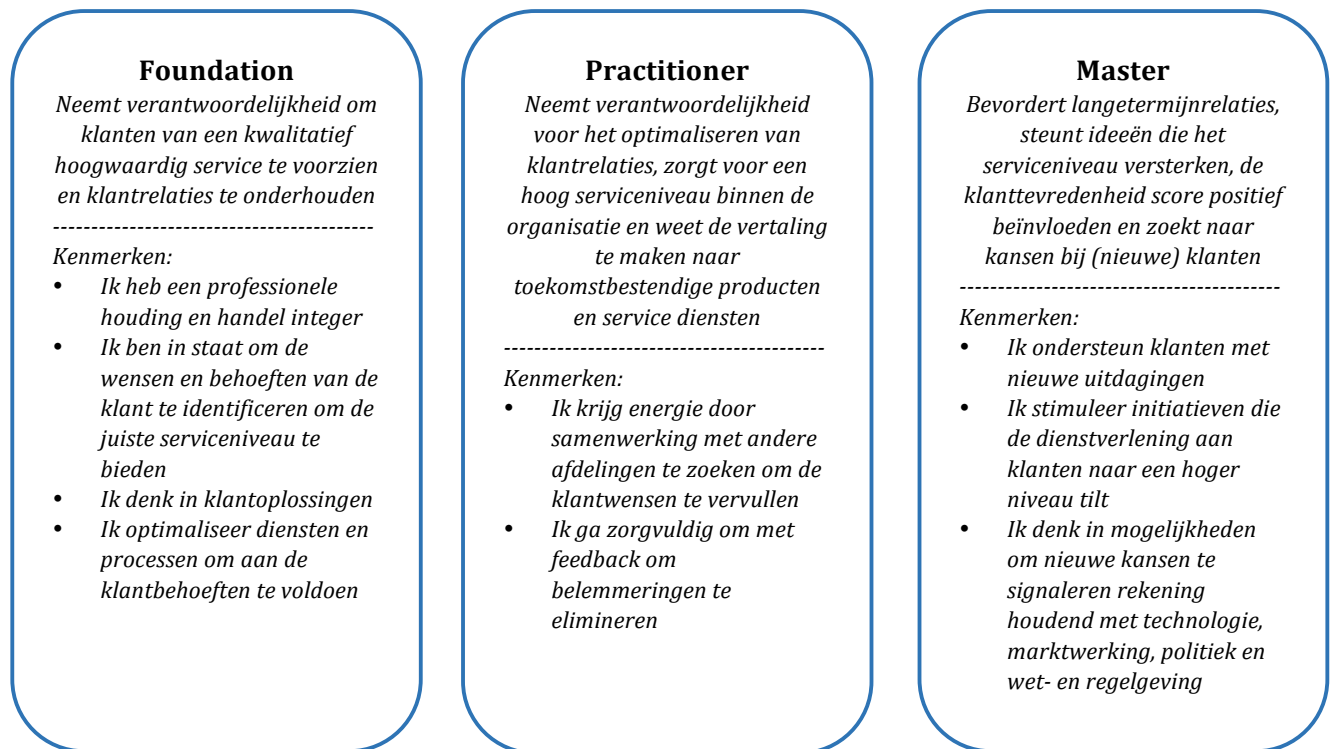


Figuur 14: Ritueel design thinking

1. Stimuleer strategische impact
  - Chapter stand-up: update van de voortgang taken/activiteiten.
  - Chapter Playbook: ontvangen feedback wordt opgenomen om continu te verbeteren.
  - Chapter onderzoek: twee keer per kwartaal vindt een brainstormsessie plaats om de initiatieven voor het volgende kwartaal te prioriteren.
2. Bied onvergetelijke ervaringen
  - Team review: feedback over werk om consistentie in een ontwerp te waarborgen.
  - Cross Tribe Playback: feedback over werk over de keten heen om consistentie en bewustwording te waarborgen.
  - Design Alignment: afstemming design digitale producten en verschillende domeinen.
3. Ontwikkel discipline
  - Chapter Day: ontwikkeling van eigen vaardigheden.
  - Leads meeting: overleg van operationele zaken.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *service orientation*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de waarde 'klantgerichtheid'. Deze skill staat in figuur 15 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.

Figuur 15: Competentieraamwerk service orientation



### 4.2.2.3. Innovatie

#### Descriptieve inzichten

Een innovatieve organisatie streeft ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties (Hartl & Hess, 2017). Innovatie is een van de belangrijkste pijlers bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie, want bij innovatie worden nieuwe dingen ontwikkeld. De organisatie is continu aan het versnellen om de klanten beter, slimmer én duurzamer te bedienen. Technologie en ICT bundelen de krachten en hieruit bestaan steeds nieuwe mogelijkheden om de dienstverlening naar een hoger niveau te tillen.

Eenzijds is dit een onderdeel van de organisatiecultuur. Medewerkers krijgen de ruimte om nieuwe innovaties te bedenken en er wordt expliciete aandacht geschonken aan creativiteit. Anderzijds heeft de organisatie een georganiseerd innovatieproces.

De case-organisatie organiseert hackathons om innovatie te stimuleren. De case-organisatie heeft vier essentiële pijlers geformuleerd waar een idee aan moet voldoen. Deze pijlers fungeren als voorwaarden voor ideeën tijdens hackathons. De voorwaarden zijn: de mens centraal, verminderen van data, toepasbaarheid en inclusie.

De Moonshot is gericht op het ophalen van veelbelovende ideeën en het genereren van nieuwe inkomstenbronnen. Dit richt zich op het vinden van een creatieve strategie voor nieuwe dingen. Het Moonshot-programma is een intern 'versnellingsprogramma' en geeft de medewerkers de unieke mogelijkheid om innovatieve ideeën waar te maken. Voor een succesvolle creatieve strategie zijn vier principes relevant. Het eerste principe is het uitvinden van nieuwe markten. Het tweede principe formuleert een strategische plan rekening houdend met de risico's. Het derde principe focust op het maximale van de markt en beperkt het schaalrisico. Het laatste principe richt zich op het bedrijfsmodelrisico.

## Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde ‘innovatie’ via een innovatieproces, een Moonshot Campagne, een ideation sessie en de definitie van concrete skills te beïnvloeden.

De jaarlijkse Moonshot Campagne en Demo Day bundelt de krachten om medewerkers te inspireren en stimuleren om “the next step” te realiseren.

Ideation sessies worden georganiseerd, waarin medewerkers in groepsverband elkaar inspireren om innovatieve ideeën en nieuwe kansen succesvol om te zetten in concepten. Jaarlijks kunnen medewerkers zichzelf opgeven en de winnaars pitchen tijdens de Moonshot Demo Day de innovatieve oplossingen. Dit draagt bij aan de missie ‘Growing a better world together’.

Daarnaast hanteert de case-organisatie ook een concreet innovatieproces, als hulpmiddel om de flow aan innovaties te realiseren en om te zetten in positief verrassende dienstverlening. De innovatie roadmap is een set van fasen die het proces beschrijven dat gericht is op het versnellen van innovatie binnen de organisatie. Binnen de case-organisatie is een innovatiegids ontwikkeld op basis waarvan een innovatietraject kan worden vormgegeven. Dit digitale Draaiboek is opgesteld om te komen tot een succesvol innovatietraject met een gestructureerd overzicht van de innovatieve manier van werken binnen de organisatie om het proces gemakkelijker te maken. Het is ontworpen om een helder, gebruiksvriendelijk overzicht te bieden van de roadmap, principes, activiteiten en tools die de innovatiegemeenschap in fases door de innovatietrechter leiden.

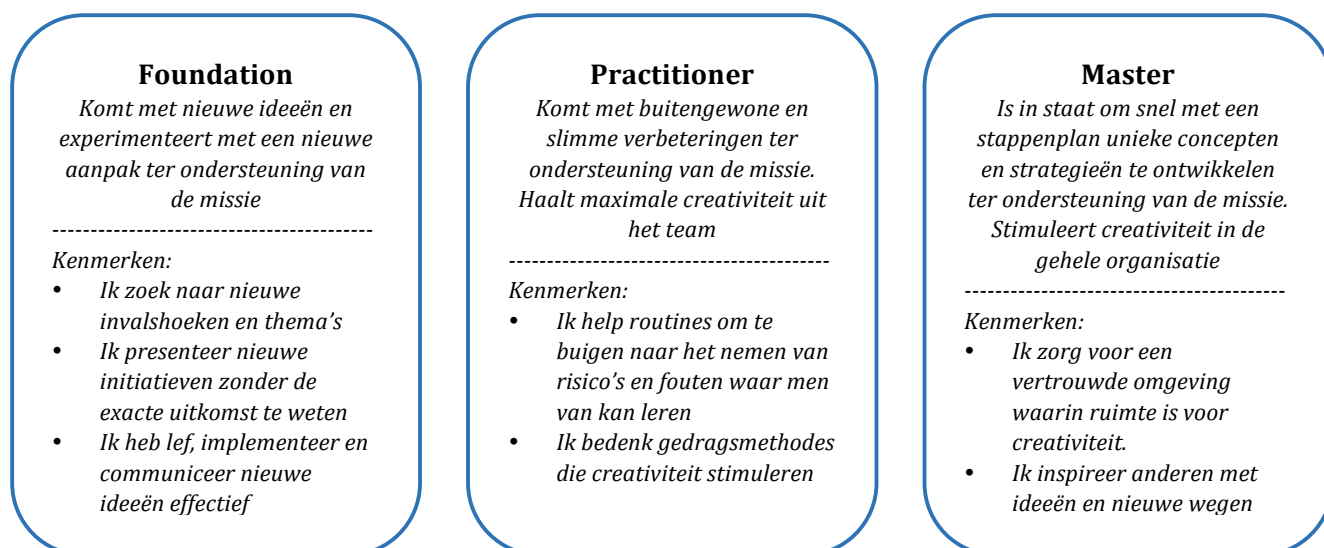
### Innovatiefasen

- I. *Discovery* is de fase waarin de focus ligt op het verkennen van relevante kansen voor de organisatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van unieke assets.
- II. *Problem-Fit* is de fase waarin de focus ligt op het valideren of er sprake is dat een klant of gebruiker problemen ervaart dat waard is om op te lossen.
- III. *Solution-Fit* heeft als doel om een haalbare en wenselijke oplossing te creëren rekening houdend met de belangen waar klanten of gebruikers voor willen betalen.
- IV. *Market-Fit* heeft als doel valideren van marktractie en het creëren van een winstgevend bedrijf.
- V. *Scale* heeft als doel om winstgevende business op schaal te genereren.

Strategische afstemming is essentieel bij het doorlopen van de innovatietrechter. Het exact volgen van de ‘stage-gates’ zal met de nodige aandacht moeten plaatsvinden. Het zijn de beslissingspunten die bewijs vereisen op basis van de organisatorische paraatheid en mogelijke risico’s. De uitkomsten zijn onder andere: versnelde (her)uitvindingen, maximale kansen en nieuwe mogelijkheden om waarde voor klanten te realiseren.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst (“Future of Work”) heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *creativity*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde ‘innovatie’. Deze skill staat in figuur 16 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.





Figuur 16: Competentieraamwerk creativity

#### 4.2.2.4. Agility

##### Descriptieve inzichten

De agile organisatie is in staat om continu met verandering om te gaan door flexibel en wendbaar op te stellen in de dynamische omgeving (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk. Het wordt vergeleken met fitheid. Als team, afdeling of organisatie zo fit zijn om met diverse omstandigheden te kunnen omgaan en te anticiperen op de situatie. Het is een essentiële vaardigheid in de dynamische omgeving van digitalisering, disruptie en snelle veranderingen.

Binnen de organisatie wordt Agile in de volle breedte van de hele organisatie ingevoerd via een Agile transformatie op Agile werken. Een Agile mindset is belangrijk voor de organisatie. De groeiende dynamiek in de markt creëert de noodzaak van wendbaarheid en stappen te zetten in Agile transformaties. Het uitgangspunt omtrent samenwerking is conform de principes van Agile om sneller eindproducten en diensten op te leveren op een iteratieve manier. Een agile mindset omarmt verandering met focus om vlug resultaat te leveren en continu ervan te leren. Er wordt autonomie aan medewerkers en teams gegeven met vooraf heldere omschreven beslissingsbevoegdheden en zelforganisatie. Bij elke iteratie wordt het plan naar een hoger niveau getild om een hogere klantwaarde te genereren en maximale prestaties te behalen als team.

De vier agile principes bouwen op elkaar voort en hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie:

- Medewerkers en onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen.  
De basis moet op orde zijn tussen medewerkers en onderlinge interactie, hierdoor begrijp je elkaar en kan je als team excellent samenwerken.
- Waardevolle werkende resultaten boven documentatie.  
Als het team elkaar begrijpt, wordt het begrip omgezet in resultaten. Eerlijke feedback bevordert echt resultaat, zodat ideeën getoetst kunnen worden.
- Afstemmen met de klant boven contractonderhandelingen.  
Het is belangrijk om te sparren met de klant op het juiste moment en het resultaat continu af te stemmen en te verbeteren.
- Inspelen op verandering boven het vasthouden van een plan.  
Als de drie voorgaande waardes zijn bereikt, ben je in staat om een verandering vlug



door te voeren en wendbaar op te stellen. Klantfeedback, resultaten en kortcyclisch producten opleveren staan centraal.

### Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde 'agility' via bepaalde interventies te beïnvloeden. Een Agile transformatie Journey is de reis die een bedrijf aflegt in verschillende fases. In de eerste fase 'bepaling scope' draait het om het expliciet maken van de scope van een transformatie om transparantie aan betrokkenen. In de tweede fase 'onderzoek de (start)situatie' wordt de huidige situatie en (mogelijke) belemmeringen in kaart gebracht. Het resulteert in een nulmeting, zodat een startpunt bepaald kan worden. In de derde fase 'communiceer het waarom en de urgentie' draait het om communicatie aan betrokkenen omtrent urgentie en noodzaak voor de transformatie. In de vierde fase 'ontwikkel een bouwschets' draait het om visualisatie van de nieuwe situatie. In de vijfde fase 'veranderstrategie' wordt de transformatie in stappen uitgerold. In de zesde fase 'transformatie-roadmap' staat de volgorde van de veranderingen die geïmplementeerd worden. Een roadmap bestaat uit verschillende thema's met specifieke tijdslijnen: week, maand, kwartaal en jaar. In de zevende fase 'implementatie roadmap in iteraties' draait het om een vast ritme met discipline voor het ontwikkelteam. Uit de praktijk blijkt dat sprints van een week waardevol zijn, omdat vlug en wendbaar geacteerd kan worden. De focus is om de acties klein en resultaatgericht te ontwikkelen. In fase acht 'monitoring voortgang en reflectie roadmap' staat de meting van de voortgang centraal. Daarnaast wordt de roadmap per kwartaal bijgewerkt. In de laatste fase 'borg in structuur en cultuur' kan op twee manieren worden gerealiseerd, namelijk via procedures of via de cultuur en gedrag van teams/medewerkers.

Agile werken heeft impact op een agile cultuur. Een Agile cultuur bestaat uit een aantal elementen: vertrouwen, transparantie, experimenteren, zelfsturende teams, eigenaarschap en continu verbeteren. Er zijn diverse maatregelen om een Agile cultuur te waarborgen: 1) aandacht voor het waarom, 2) verander de context door de organisatiestructuur, de werkprocessen en de besluitvorming aan te passen en kaders te ontwikkelen waarin vertrouwen en eigenaarschap wordt gestimuleerd, 3) zelfsturende teams met crossfunctionele teams en diverse competenties, 4) focus op cultuur, 5) wees een voorbeeld cultuur, 6) discipline met vast ritme en korte iteraties en 7) stimuleer leiderschap om het maximale uit jezelf te halen.

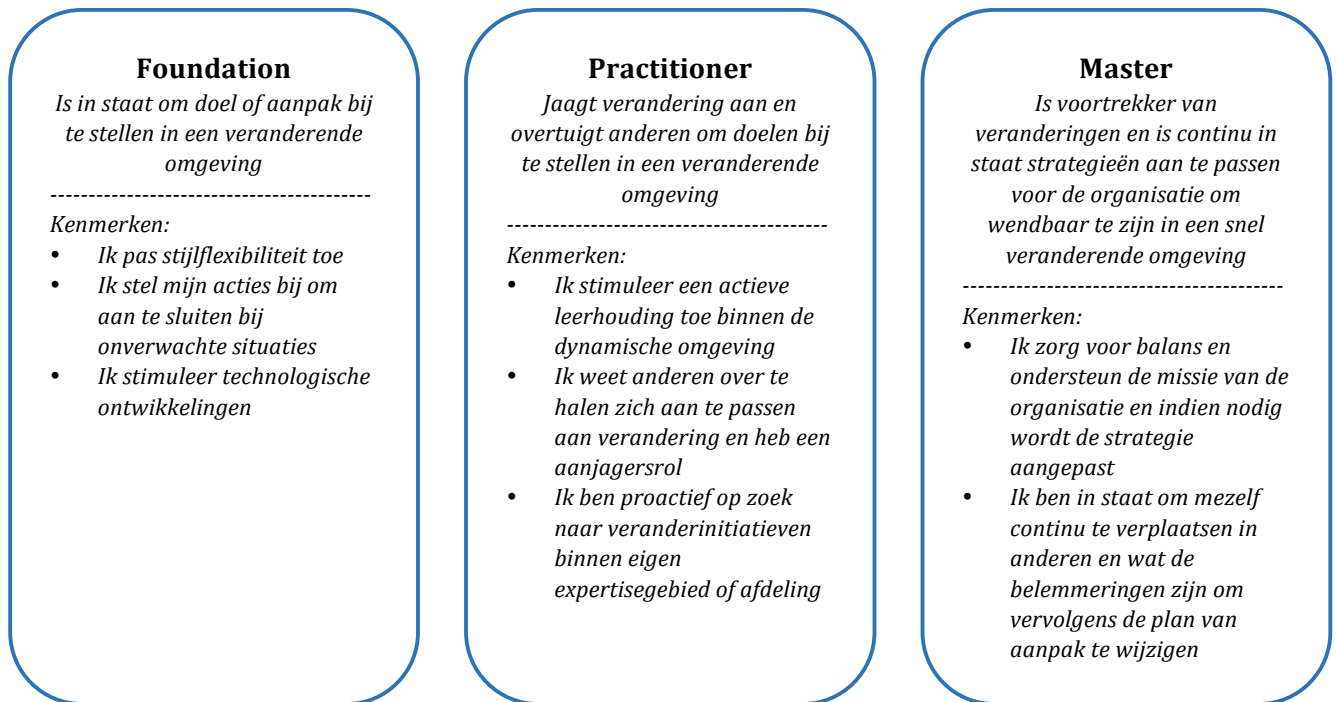
De case-organisatie maakt gebruik van Scrum, een flexibele Agile methode. De methode rust op vier pijlers: simpel, flexibel, makkelijke communicatie en samenwerking. Een succesfactor van Scrum is het gebruik van zelfsturend vermogen van professionals. In figuur 12 is een autonome crossfunctionele team opstelling weergegeven. Er zijn drie rollen gepositioneerd binnen Scrum:

- Product Owner;
- Scrum Master en;
- Ontwikkelteam.

De Product Owner vertegenwoordigt de interne of externe klant. De Scrum Master is de facilitator van een project. De kerntaak is om het team te motiveren en eventuele blokkades te elimineren, zodat het team de volledige focus heeft om het doel/eindresultaat te bereiken. Het ontwikkelteam bepaalt gezamenlijk wat in iedere sprint wordt opgeleverd. Het team committeert voorafgaand aan een sprint om een eindproduct op te leveren. User stories worden gebruikt om de activiteiten te beschrijven. User Stories worden opgeslagen in een backlog op basis van een prioriteiten lijst met uit te voeren activiteiten. Dagelijks wordt een stand-up gehouden om de stand van zaken met elkaar te bespreken.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus

aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *agility*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde ‘agility’. Deze skill staat in figuur 17 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 17: Competentieraamwerk agility

#### 4.2.2.5. Bereidheid om te leren

##### Descriptieve inzichten

‘Bereidheid om te leren’ gaat om het streven naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Het verbeteren van vaardigheden is van belang om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk. Een team stelt een eigen trainingsplan op voor vaardigheidsontwikkeling op basis van Skills-matrix. De organisatie wil zich ontwikkelen naar een high performance bank voor haar klanten. Dat is alleen mogelijk als iedere medewerker vanuit zijn of haar individuele kracht werkt. Als jij stevig in je schoenen staat, kan je optimaal bijdragen aan het realiseren van de ambities van de klant. De organisatie gelooft in de elementen van GROW. Deze waarden bouwen op elkaar voort en hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie. Grow staat voor:

- Goal: wat wil je bereiken?
- Reality: waar sta je?
- Options: wat zijn je mogelijkheden?
- Way forward: wat ga je doen?

##### Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde ‘bereidheid om te leren’ via bepaalde interventies te beïnvloeden:

- Continu dialoog;
- Appreciative Inquiry;
- Hupvragen en;
- Wrap-up.

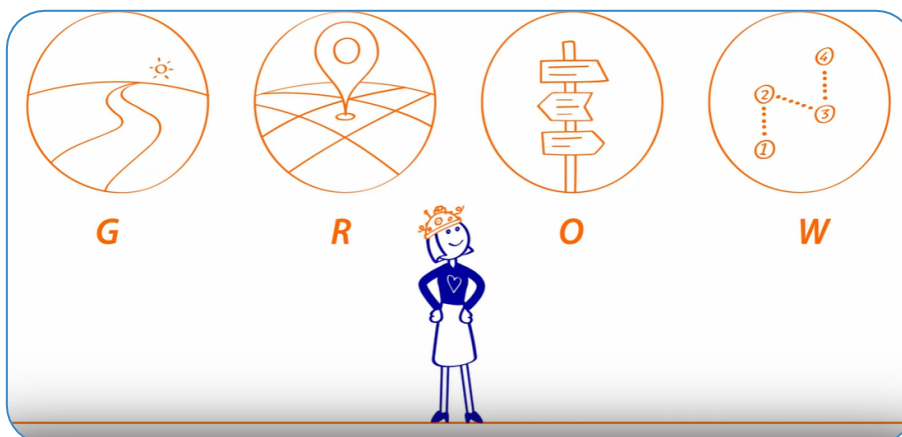
GROW stelt de groei van de medewerker centraal. Door een goed gesprek tussen manager en medewerker (continu dialoog) en tussen collega's onderling, leer je elkaars kwaliteiten kennen. Door continu feedback te geven, te vragen en te ontvangen ontwikkel je de kwaliteiten vanzelf en die van een collega. Door vooruit te kijken en uit te gaan van kansen en mogelijkheden, ontwikkelt zich dat op een toekomstgerichte en inspirerende manier. Door de continu dialoog en het geven en vragen van feedback weet je steeds beter wat je bijdrage is aan het team, de afdeling en de prestaties van de bank. Op basis daarvan weet je wat je nodig hebt voor een optimale ontwikkeling en wat de ambities voor de toekomst zijn. Het gaat om persoonlijk leiderschap, waardoor je als medewerker groeit en als gevolg hiervan de bank en de klant groeien.

In overleg met de manager maak je afspraken met elkaar en op wat voor manier je een continu dialoog wil inrichten. Bij de koffieautomaat, in een vergaderruimte of in de buitenlucht tijdens een wandeling. Het is relevant om frequent elkaar te spreken om een inschatting te maken of je op de goede weg zit. Tijdens het gesprek wordt gekeken naar 'Wat gaat goed, wat kan beter en waar loop je warm voor?'. Gedurende het jaar haal je ook feedback op bij collega's of klanten over je bijdrage en gedrag.

Appreciative Inquiry is een verandervisie en -strategie met als uitgangspunt dat positieve ontwikkeling volgt zodra je samen gaat onderzoeken wat er nu al goed werkt, via voorwaartse vragen. Op basis van de sterktes kijk je gezamenlijk hoe je deze verder op een positieve manier kunt inzetten. Onderbelichte capaciteiten van de mensen en organisaties worden bespreekbaar gemaakt, om tot een verandering te komen. Er wordt gebruik gemaakt van een Growth mindset: openstaan en denken in mogelijkheden en kansen in plaats van in belemmeringen. Wat kan wel? Hoe helpen wij elkaar vooruit? Wat zijn de mogelijkheden? Fouten maken mag, omdat je daarvan leert.

In figuur 18 staan de elementen van GROW. De GROW hulpvragen zijn:

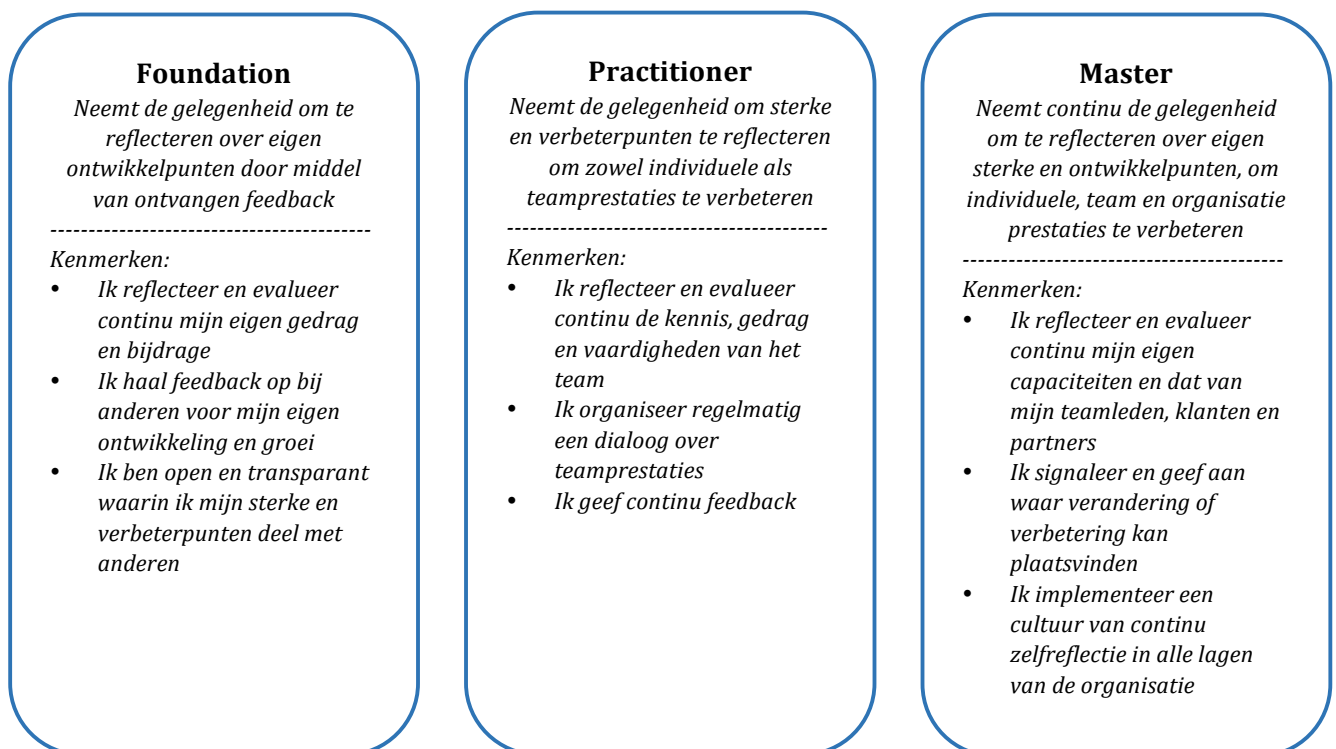
- Goal:
  - Wat is jouw bijdrage aan de ambities van de bank?
  - Welk concreet gedrag hoort hierbij?
- Reality:
  - Wat gaat goed?
  - Wat kan je verbeteren?
- Options:
  - Wat heb je nodig?
  - Wat of wie kan je daarbij helpen?
- Way forward:
  - Wat zijn jouw ontwikkelingsdoelen?
  - Hoe ga je dit realiseren?



Figuur 18: Elementen van GROW

Een wrap-up wordt aan het einde van het jaar gehouden. Het is een reflectie over je bijdrage, gedrag en ontwikkeling, op basis van alle input gedurende het jaar. Als medewerker maak je gebruik van ontvangen feedback. De manager geeft zijn/haar aantekeningen, een score voor prestatie en perspectief en maakt het definitief.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoonst: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *service-reflection*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'bereidheid om te leren'. Deze skill staat in figuur 19 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 19: Competentieraamwerk service-reflection

#### 4.2.2.6. Vertrouwen

##### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'vertrouwen' zorgt voor de creatie van wederzijds vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk. De sfeer binnen het team is veilig. Vraagstukken binnen en buiten het team kunnen worden besproken. Binnen de organisatie wordt bewust aandacht geschonken in de cyclus, zoals structureel een retrospectieve organiseren. Hierin worden zaken transparant en bespreekbaar gemaakt. Men is zich bewust van eigen gedrag, attitude van anderen en reactie van mensen. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen en Arbo-artsen beschikbaar. Deze waarden bouwen op elkaar voort en hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.

##### Prescriptieve inzichten

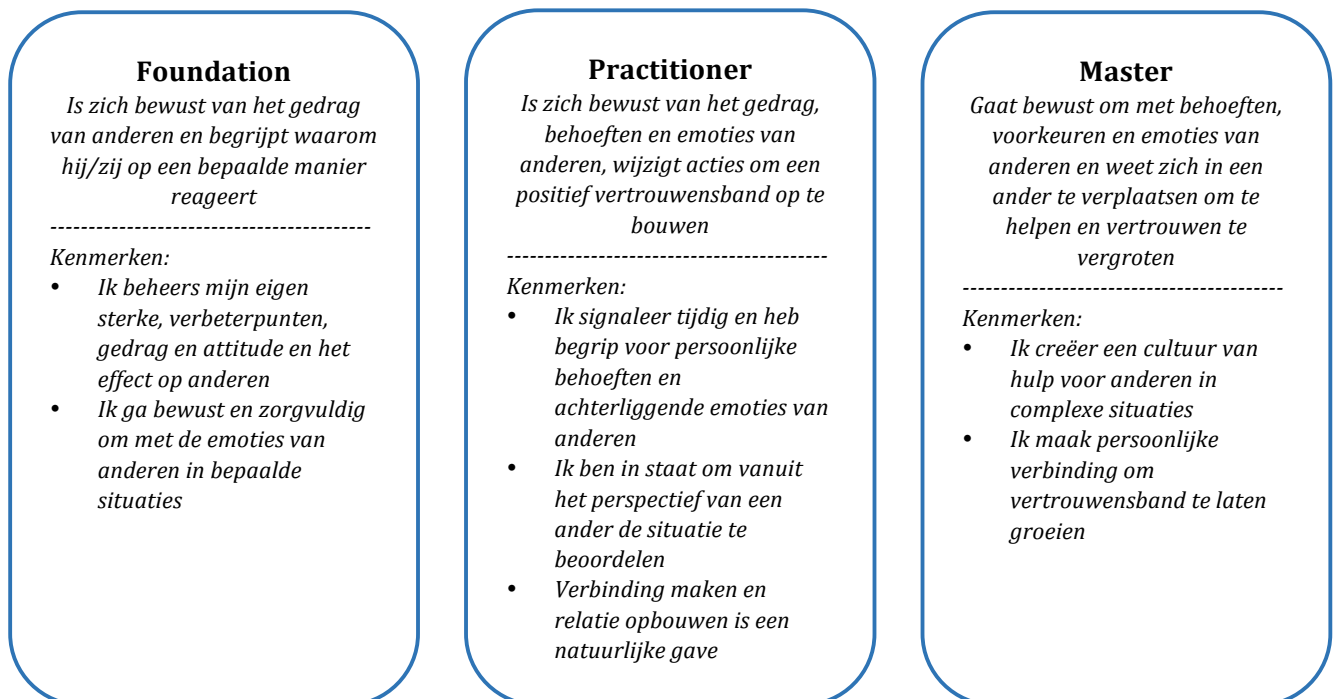
De case-organisatie tracht de culturele waarde 'vertrouwen' via bepaalde interventies te beïnvloeden. Een 'retrospective' is de basis van het Scrum framework. Na elke sprint reflecteert het team op het teamproces, de werkwijze en de relaties om tot een effectief team te

transformeren. De vragen geven een beeld van de voorgaande sprint en de actiepunten voor de volgende sprint. Een Scrum master organiseert en coacht het team om het doel voor ogen te bereiken. Ieder teamlid geeft sterke en verbeterpunten aan voordat een retrospectieve sessie wordt georganiseerd.

Tijdens een sessie staat men stil bij de onderstaande onderdelen:

- Wat hebben wij als team gerealiseerd en moeten we aandacht geven zodat wij het niet vergeten?
- Wat hebben wij als team geleerd?
- Wat moeten wij als team in de toekomst anders doen?
- Wat zijn de onduidelijkheden?

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoonst: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *emotional intelligence*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'vertrouwen'. Deze skill staat in figuur 20 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 20: Competentieraamwerk emotional intelligence

#### 4.2.2.7. Ondernemerschap

##### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'ondernemerschap' impliceert dat de organisatie eigenaarschap bevordert bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk. De coördinerende taken worden uitgevoerd door het team. Besluitvorming is efficiënt en effectief. Teamleden vertrouwen elkaar om namens het team te beslissen. Het team lost zelfstandig complexe problemen binnen en buiten het team op. Medewerkers zijn in staat om binnen de kaders en richtlijnen de resultaten te sturen en te verbeteren rekening houdend met de bevoegdheden. De organisatie heeft

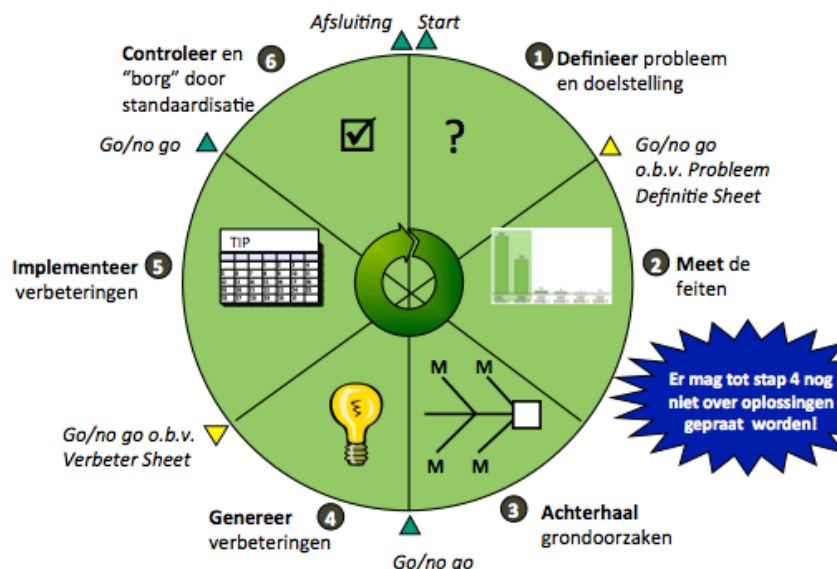
diverse disciplines en verschillende mensen nodig, waardoor de verantwoordelijkheden niet altijd helder zijn. De elementen van ondernemerschap zijn onder andere: autonomie en leeromgeving binnen de organisatie.

### Prescriptieve inzichten

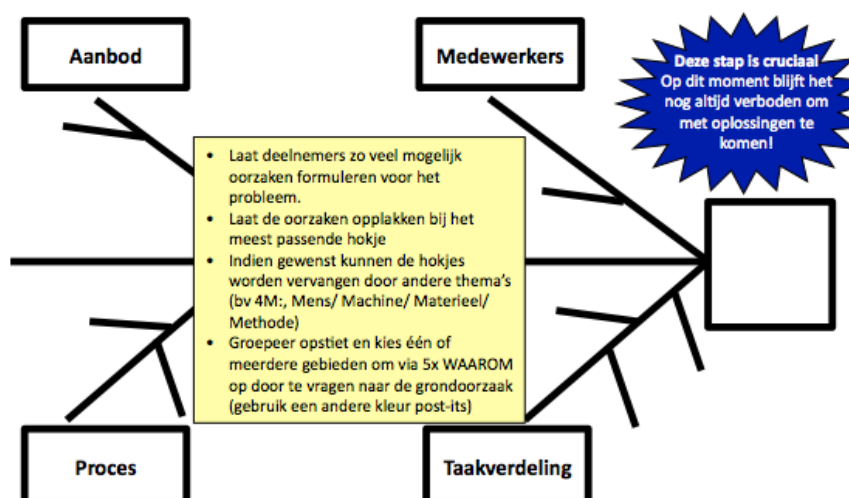
De case-organisatie tracht de culturele waarde 'ondernemerschap' via bepaalde interventies te beïnvloeden:

- Kaizen training
- Skill Coaching

Kaizen gaat over het achterhalen van feitelijke grondoorzaken en die gestructureerd oplossen. Problemen worden vaak onvoldoende geanalyseerd. De bedachte oplossingen lossen het probleem niet op. Tijd nemen voor een gedegen analyse van het probleem betaalt zich altijd terug. Pas als je het probleem goed begrijpt, kun je oplossingen voorkomen. De Kaizen aanpak bestaat uit zes stappen. In stap drie worden de (grond)oorzaken met een visgraat (ishikawa) bepaald. In figuur 21 is een Kaizen model weergegeven. In figuur 22 is een visgraat weergegeven.



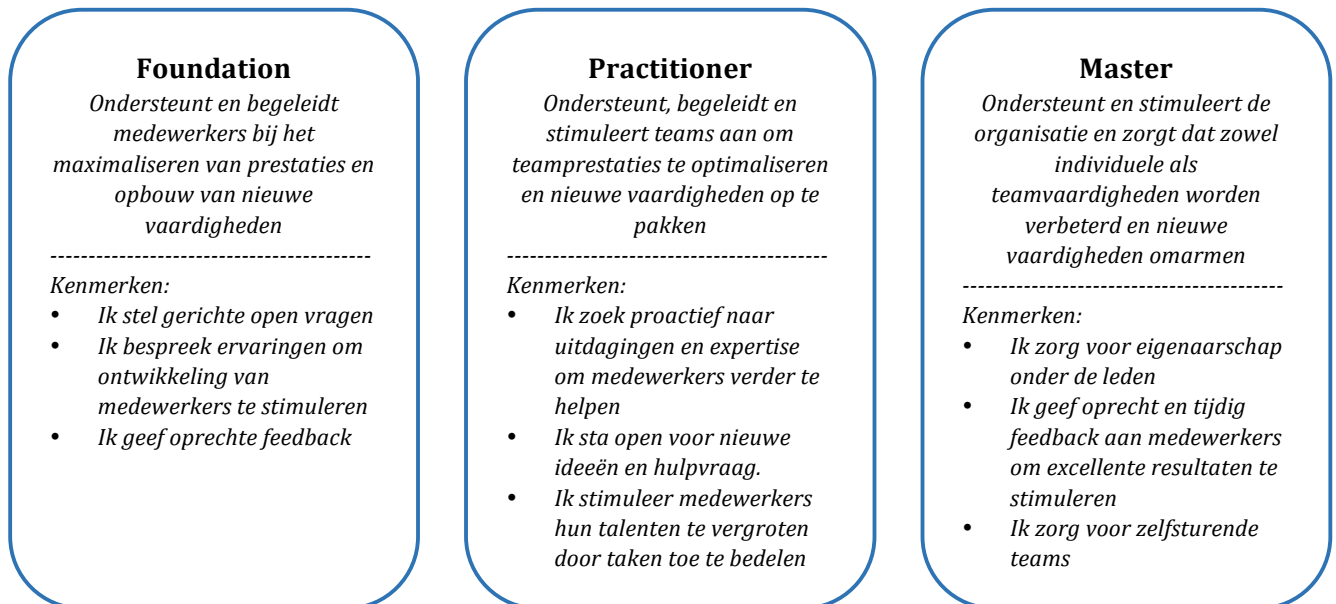
Figuur 21: Kaizen model



Figuur 22: Visgraat (ishikawa) model



Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *coaching*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'ondernemerschap'. Deze skill staat in figuur 23 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 23: Competentieraamwerk coaching

#### 4.2.2.8. Tolerantie voor mislukking

##### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'tolerantie voor mislukking' impliceert een tolerante instelling van de organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling. Organisatielieden helpen elkaar bij tegenslag. Bij een gezamenlijke mislukking worden mogelijkheden en prioriteiten geschetst zodat het team effectief blijft functioneren (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant, want het wordt in de culturele waarde 'Vertrouwen' meegenomen. De case-organisatie past echter wel de methodiek "lesson learned" toe in de dagelijkse praktijk.

##### Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde 'tolerantie voor mislukking' via bepaalde interventies te beïnvloeden:

- Het registreren van, en leren uit, de ervaringen uit een project is een continu verbeteringsactiviteit om de problemen een volgende keer te vermijden.
- Het bijhouden van een logboek is een handig hulpmiddel om de geleerde lessen bij te werken en het wiel niet opnieuw uitvinden.

#### 4.2.2.9. Communicatie

##### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'communicatie' impliceert dat de organisatie bouwt aan een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is

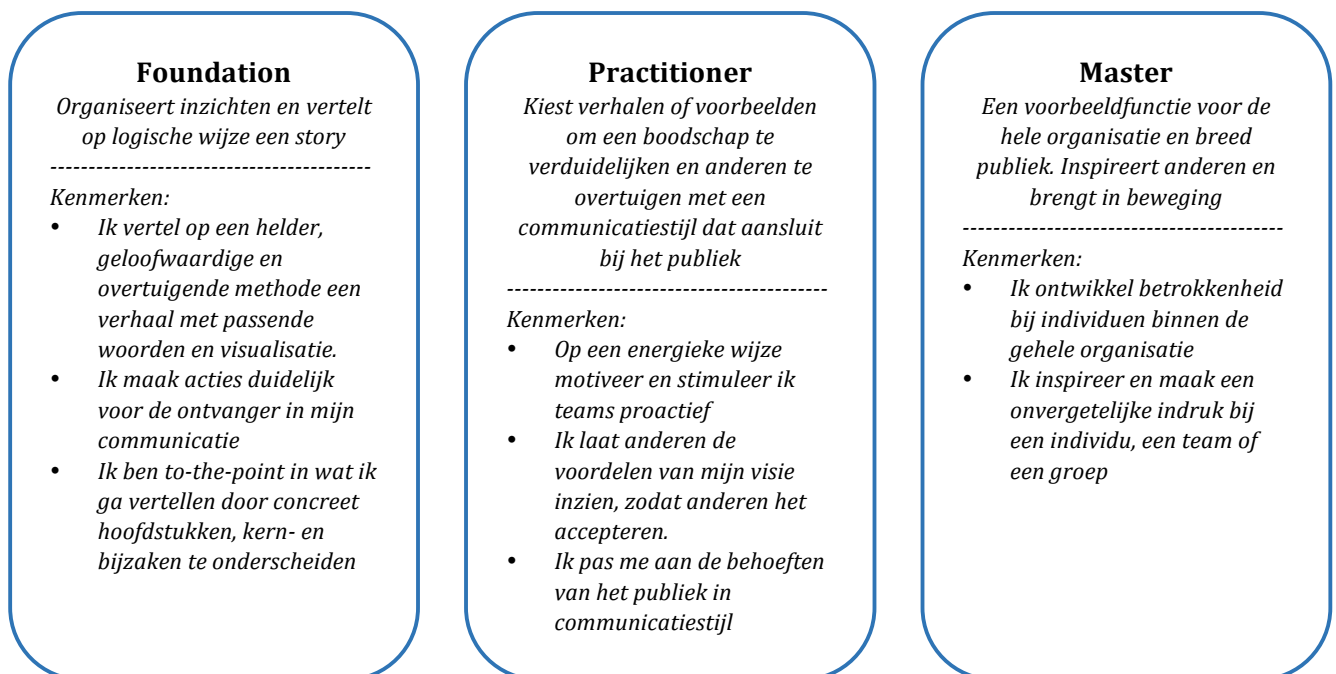
deze waarde belangrijk, want anderen bereiken, verbinden en beïnvloeden is de basis van communicatie. Het is een proces waarbij een boodschap tactisch en duidelijk wordt overgebracht. Je verplaats je in de ander om daadwerkelijk een gesprek aan te gaan.

Communicatie bevat een aantal basisprincipes: zingeving, identiteit, overtuigingen, vermogens, gedrag en omgeving. 'Zingeving' is een principe dat zicht vertaalt in communicatie en uitwisseling met anderen. 'Identiteit' geeft aan wie je bent. 'Overtuiging' is een belangrijke indicator. Waar geloof je in en wat zijn de overtuigingen rondom begrippen. 'Vermogens' geeft aan wie je bent. 'Gedrag' toont de houding aan, op dit niveau zijn regels of procedures en de begrippen op overtuigingsniveau beschrijven de gedragsvoorbeelden. Het laatste principe, 'omgeving', hecht waarde aan de omgeving om problemen, frustraties en irritaties te elimineren en begrip en draagvlak te creëren. Als belemmeringen tijdig worden gesignaleerd, wordt het maximale succes bereikt.

### Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde 'communicatie' via bepaalde interventies te beïnvloeden. Een nieuwsbrief is een middel om een boodschap over te brengen en bevat meerdere topics in één e-mailing. De nieuwsbrief wordt toegepast om websitebezoek te genereren en de ontvanger te informeren.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *storytelling*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'communicatie'. Deze skill staat in figuur 24 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 24: Competentieraamwerk storytelling



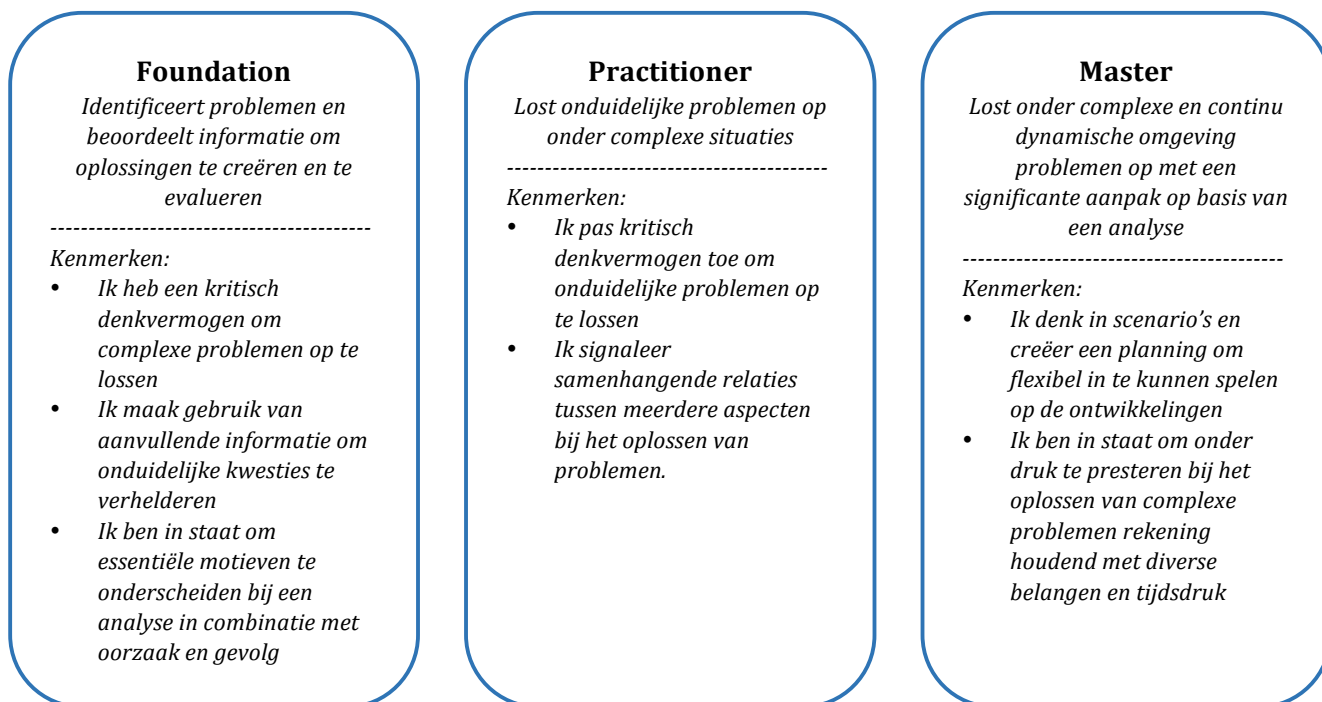
## 4.2.2.10. Riskaffiniteit

### Descriptieve inzichten

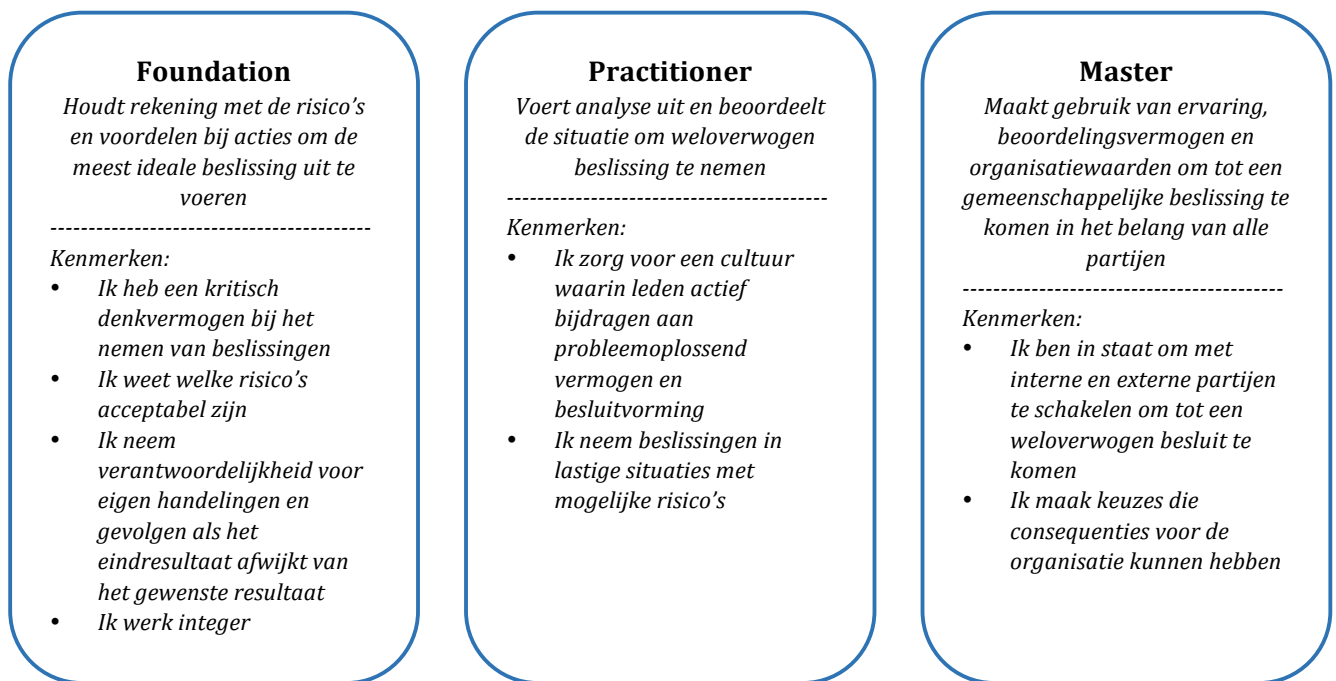
De culturele waarde 'riskaffiniteit' verwijst naar de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. De organisatie durft risico's aan te gaan (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant, want het heeft raakvlakken met de culturele waarde 'ondernemerschap'. Relaties, rendement en risico's vormen de drie-eenheid. Zonder relaties geen productie en commercie en dus geen rendement en geen rendement zonder risico's.

### Prescriptieve inzichten

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoonst: Foundation, Practitioner en Master. Twee van die skills, *complex problem solving* en *judgement & decision*, worden door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'riskaffiniteit'. Deze skills staan respectievelijk in figuur 25 en 26 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 25: Competentieraamwerk complex problem solving



Figuur 26: Competentieraamwerk judgement & decision making

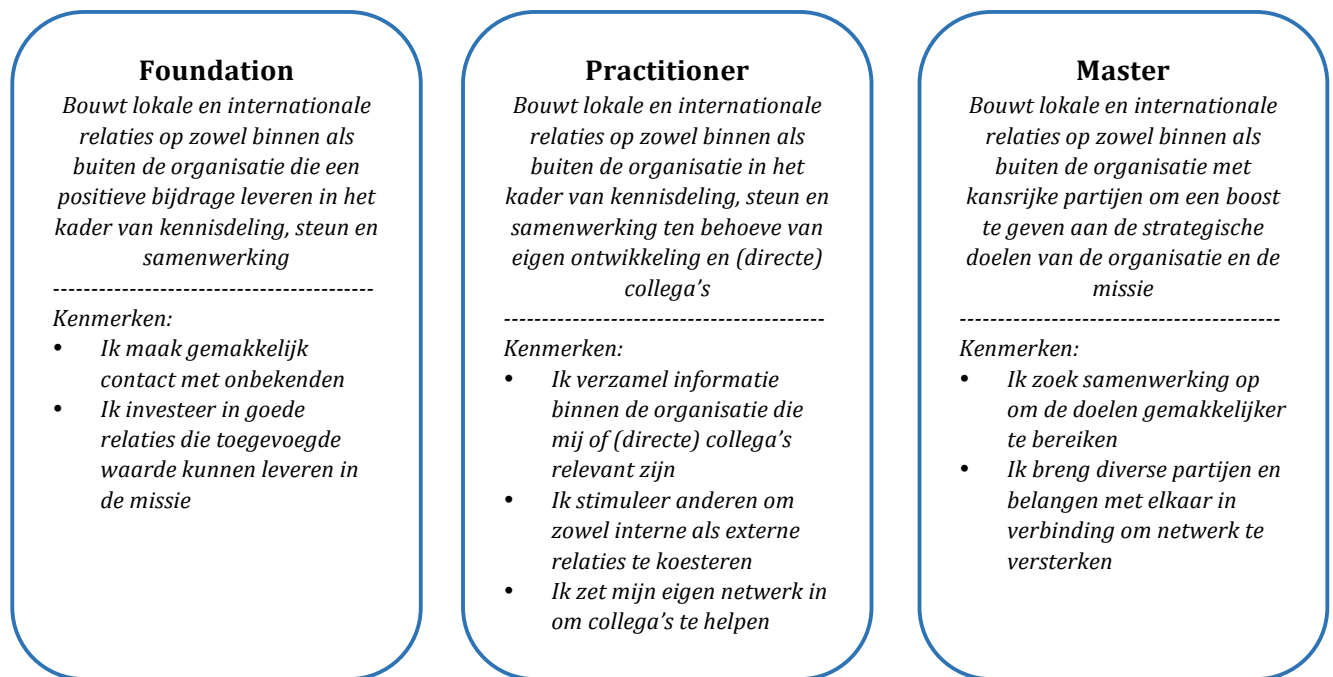
#### 4.2.2.11. Participatie

##### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'participatie' verwijst naar de ondersteuning van de organisatie voor open, niet-hiërarchische discussie en democratisering van besluitvormingsprocessen (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant. Een participatieve organisatie neemt verantwoordelijkheid voor zowel individuele als teamdoelen, terwijl ook tegelijkertijd ideeën en bijdragen van anderen wordt verzameld.

##### Prescriptieve inzichten

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *networking*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'participatie'. Deze skill staat in figuur 27 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 27: Competentieraamwerk networking

## 4.2.2.12. Coöperatie

### Descriptieve inzichten

De culturele waarde 'coöperatie' verwijst naar verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes (Hartl & Hess, 2017). Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde belangrijk. Binnen de case-organisatie is het een autonome samenwerking van personen om gezamenlijke economische, sociale en culturele behoeften te vervullen en te realiseren middels een organisatie in gezamenlijk eigendom en democratisch bestuur. In de coöperatieve structuur hebben klanten zeggenschap en invloed op het beleid van de bank. Als er sprake is van lidmaatschap kunnen klanten hun bank vormgeven en afstemmen op de plaatselijke samenleving. Een coöperatieve ondernemingsvorm is een uniek kenmerk voor de case-organisatie ten opzichte van andere gevestigde financiële dienstverleningsorganisaties. De coöperatieve identiteit is het uitgangspunt. Samen met leden, klanten en partners draagt de case-organisatie bij aan een toekomstbestendige samenleving. De basis is dat er samen meer kan worden gerealiseerd dan alleen en krachten te bundelen.

De coöperatieve identiteit is een uniek vermogen en wordt gezien als een strategisch instrument om concurrentievoordeel te bereiken. De coöperatieve waarden is een combinatie van soevereine- en sociale coöperatieve waarden die vormen tot economische en ideologische voordelen voor de leden, de klanten en de maatschappij. Er wordt gewerkt met een Balanced Score Card (BSC) methodiek en de waarden zijn: klantwaarde, medewerkerswaarde en financiële stabiliteit. De coöperatieprincipes zijn:

- vrijwillig lidmaatschap;
- democratisch bestuur;
- leden economische participatie;
- autonomie;
- kennisdeling;
- samenwerking tussen coöperaties en;
- zorgt voor de omgeving.

De organisatie hecht ook veel belang aan 'social support', omdat dit een impact heeft op het digitale transformatie succes van de organisatie. Om social support in de praktijk te brengen hanteert de organisatie twee principes:

- Het is normaal om elkaar door moeilijke periodes heen te helpen, zowel binnen als buiten het team.
- Feedback geven aan collega's, zowel binnen als buiten het team wordt zichtbaar in het gedrag.

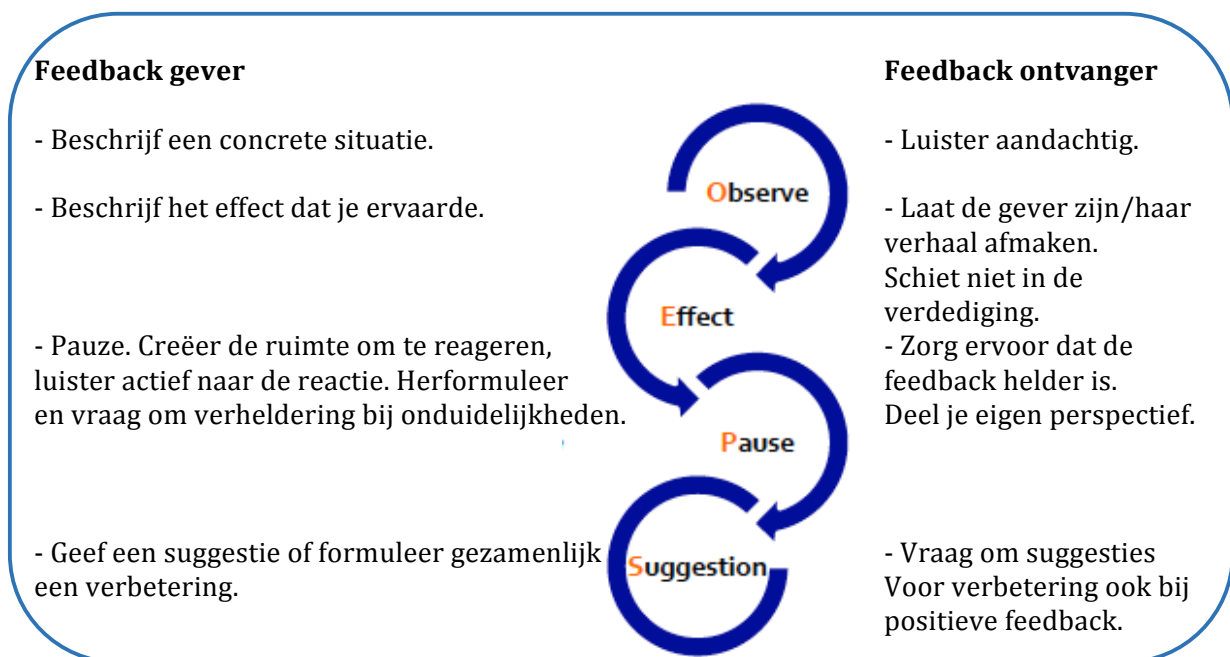
### Prescriptieve inzichten

De case-organisatie tracht de culturele waarde 'coöperatie' via bepaalde interventies te beïnvloeden:

- Belbin team oefening en;
- Feedback OEPS-model via Feedback maand.

Belbin heeft een model ontwikkeld waarin succes- en faalfactoren vastgesteld zijn met betrekking tot persoonlijkheden van mensen die in een team moeten werken. Het model bestaat uit negen teamrollen. Er wordt inzicht verkregen in de teamdynamiek en de wisselwerking tussen teamleden onderling. Ieder teamlid bezit een bepaald gedrag. Het is belangrijk dat teams in balans zijn wat betreft de persoonlijkheidseigenschappen die nodig zijn om het project succesvol uit te voeren. Het levert waardevolle inzichten op voor het management om met minder begeleiding en minder risico projecten uit te laten voeren.

Een feedback OEPS-model bestaat uit: Observe, Effect, Pause en Suggestion. In figuur 28 is een OEPS-model weergegeven.



Figuur 28: OEPS-model

Het sturingsmodel bestaat uit drie waarden. *Klantwaarde* geeft de waardering van klanten aan op basis van de inspanningen door de organisatie om aan de klantwensen te voldoen. *Medewerkerswaarde* geeft de waardering van de medewerkers weer en in hoeverre men voor de werkgever kiest. *Financiële stabiliteit* geeft aan welke financiële en operationele doelen behaald moeten worden. Om inzicht te krijgen hoe er wordt omgegaan met kwaliteitsprincipes worden de harde aspecten, het verzamelen van data en meten toegepast. Het model van Deming Wheel, de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Ad), wordt gebruikt en is een planmatige continu verbeteringslag

voor de organisatie in het realiseren van de gestelde doelen, in korte periode en met hoge kwaliteit.

De vier aspecten: transactie, investering, zeggenschap en gemeenschap vormen de bouwstenen van de coöperatieve waarden. De transactierelatie gaat om de bank die haar financiële middelen tegen een gunstig tarief aan leden berekend. De investeringsrelatie geeft de leden mogelijkheid te herinvesteren in de banken. De organisatie belooft zijn/haar participatie. De zeggenschapsrelatie geeft leden van de coöperatie de mogelijkheid om de koers en strategie van de bank te beïnvloeden, zodat belangrijke thema's zoals innovatie en klantbediening in het beleid worden opgenomen. De gemeenschapsrelatie geeft de leden en de bank ruimte om verbinding met elkaar te zoeken en ondersteuning te bieden zowel op financieel als niet-financieel niveau.

Gebaseerd op de toekomstige skills en visie op het werk van de toekomst ("Future of Work") heeft de case-organisatie een set van essentiële skills vastgelegd voor medewerkers om een persoonlijk portfolio van skills te ontwikkelen voor uitstekende prestaties, vandaag en morgen. De skills zijn uitgewerkt in eigenschappen die de gedrevenheid per vaardigheid op drie niveaus aantoont: Foundation, Practitioner en Master. Een van die skills, *collaborating*, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'coöperatie'. Deze skill staat in figuur 29 weergegeven, op basis van het competentieraamwerk.



Figuur 29: Competentieraamwerk collaborating

### 4.2.3. Nieuwe culturele waarde: diversiteit

#### Diversiteit

Diversiteit verwijst in de regel naar alle elementen waarop medewerkers van elkaar verschillen. Medewerkers met verschillende achtergronden binnen de organisatie zorgen voor een culturele diversiteit op de werkvloer.

Als coöperatieve organisatie wil het bedrijf zich inzetten om alle talenten de mogelijkheid te geven en geen uitzonderingen maken op basis van culturele achtergrond, geslacht of andere kenmerken. De onvoorspelbaarheid en snelheid waarmee de professionele wereld verandert, vraagt om een nieuwe manier van werken. Een organisatie presteert beter, is innovatiever en neemt betere besluiten met een divers team. Verschillende perspectieven, achtergronden en nieuwe inzichten kunnen de denkkraft van de organisatie vergroten.

Binnen de case-organisatie is een diversiteitsteam opgesteld met expliciete aandacht voor diverse focusgebieden zoals mentoring en empowerment. Er zijn op dat vlak stappen gemaakt binnen de organisatie. Het hogere management bestaat bijvoorbeeld voor meer dan 50% uit vrouwen. Medewerkers met een culturele achtergrond komen relatief gezien echter minder voor in hogere posities. De groepsdirectie is zich hiervan bewust en stimuleert diversiteit.

De theorie Deep Democracy is een methode met diverse basisprincipes om het gewenste doel te bereiken. Verschillende inzichten, expertises en vaardigheden verrijken de denkkraft. De hoofdlijnen worden uitgestippeld om tot diep democratisch besluit te komen waarin ook de bijdrage/mening van de minderheid wordt meegenomen.

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit afstudeeronderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

***Hoe kan een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie een digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken?***

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is een theoretisch kader opgesteld met centraal twee hoofdonderwerpen: digitale transformatie en organisatiecultuur. De lijst van twaalf relevante culturele waarden worden gevalideerd in de context van digitale transformatie. Het theoretisch kader geeft richting aan het empirisch deel van het onderzoek. Tot slot zijn de empirische resultaten gepresenteerd.

In de onderstaande paragrafen worden de resultaten uit hoofdstuk 4 vervolgd en wordt er een conclusie uit het onderzoek getrokken. De contributie aan de literatuur en de relevantie voor de praktijk komen aan bod, rekening houdend met de generaliseerbaarheid van de resultaten. Tot slot volgt beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek.

### 5.1. Discussie – reflectie

#### 5.1.1. Discussie

Het doel van dit afstudeeronderzoek is culturele waarden voor digitale transformatie, met als startpunt het raamwerk van [Hartl & Hess \(2017\)](#) dat bestaat uit twaalf relevante culturele waarden, meer in detail te beschrijven - specifiek voor de context van een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie - en prescriptieve inzichten aanleveren die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald.

Gebaseerd op de belangrijke aandachtspunten bij digitale transformatie is vastgelegd dat de dimensie organisatiecultuur een belangrijke invloed heeft in de context van digitale transformatie. Een digitale transformatie betekent niet alleen het toepassen van nieuwe digitale technologieën. Het vereist een significante verandering aan structuren, processen en organisatiecultuur ([Fritgerald et al. 2014](#)).

Digitale transformatie is een continu proces waardoor de mate van digitale volwassenheid van een organisatie kan verschillen. Met behulp van een gevalideerd instrument, het “Digital Mastery Self-Assessment”, worden de scores in kaart gebracht voor digitale capaciteiten en leiderschapsmogelijkheden om de positie in de matrix te beoordelen ([Westerman et al. 2014](#)).

De theorie van Schein ([Schein, 2004](#)) en het Competing Values Framework ([Quinn & Cameron, 1983](#); [Quinn & Rohrbaugh, 1983](#)) geven inzicht in een organisatiecultuur vanuit verschillende perspectieven. De twaalf relevante culturele waarden in de context van digitale transformatie zijn: openheid voor verandering, klantgerichtheid, innovatie, agility, bereidheid om te leren, vertrouwen, ondernemerschap, tolerantie voor mislukking, communicatie, risk affiniteit, participatie en coöperatie ([Hartl & Hess, 2017](#)). Deze culturele waarden behoren allemaal tot de clan en adhocratie cultuurtypen vanuit het perspectief van het Competing Values Framework.

De twaalf relevante culturele waarden hebben een impact op het digitale transformatie succes van een gevestigde dienstverleningsorganisatie. De organisatie beïnvloedt de twaalf culturele waarden via de implementatie van specifieke rollen, processen en rituelen. De organisatie besteedt niet even veel aandacht aan elk van deze waarden, zoals de culturele waarden ‘tolerantie voor mislukking’ en ‘riskaffiniteit’. Deze culturele waarden worden echter ook als iets minder relevant beschouwd in de ranking van [Hartl & Hess \(2017\)](#), respectievelijk op plaatsen 8 en 10 van de 12.

De culturele waarde 'diversiteit' acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreekt in de academische literatuur over digitale transformatie. Er is nog niet bepaald dat de culturele waarde 'diversiteit' tot een specifieke cultuurtype vanuit het perspectief van het Competing Values Framework behoort.

In tabel 11 is een samenvatting opgenomen van descriptieve en prescriptieve inzichten per culturele waarde.

Culturele waarde	Descriptieve inzichten	Prescriptieve inzichten
Openheid voor verandering	De Simplify@Scale (S@S) is een methode om specifieke organisatiestructuren te stimuleren via tribes, area en squads en hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'openheid voor verandering' te beïnvloeden via de implementatie van specifieke rollen. De rollen zijn: - Tribe Lead; - Area Lead; - Head of coaching; - Agile coach; - Head of Chapter; - Chapter Lead; - Senior IT Lead - Expertise Team Lead; - Product Owner en; - Scrum master.
Klantgerichtheid	Het design thinking proces heeft een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'klantgerichtheid' via specifieke rituelen voor design thinking te beïnvloeden. De rituelen zijn: - Chapter stand-up; - Chapter Playbook - Team review; - Cross Tribe Playbook; - Design Alignment; - Chapter Day en; - Leads meeting.  De skill, <i>service orientation</i> , wordt door de case-organisatie gelinkt aan de waarde 'klantgerichtheid'.
Innovatie	Hackathons en Moonshot hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'innovatie' via een innovatieproces, een Moonshot Campagne, een ideation sessie en de relevante aspecten uit het skills framework.  De skill, <i>creativity</i> , wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'innovatie'.
Agility	Een Agile transformatie met de Agile principes hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'agility' via bepaalde interventies te beïnvloeden: - fase 1, bepaling scope;



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- fase 2, onderzoek de (start)situatie;</li> <li>- fase 3, communiceer het waarom en de urgentie;</li> <li>- fase 4, ontwikkel een bouwschets;</li> <li>- fase 5, veranderstrategie en;</li> <li>- fase 6, transformatieroadmap</li> </ul> <p>De skill, <i>agility</i>, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'agility'.</p>
Bereidheid om te leren	GROW heeft een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	<p>De organisatie tracht de culturele waarde 'bereidheid om te leren' via bepaalde interventies te beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu dialoog;</li> <li>• Appreciative Inquiry;</li> <li>• Hupvragen en;</li> <li>• Wrap-up.</li> </ul> <p>De skill, <i>service-reflection</i>, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'bereidheid om te leren'.</p>
Vertrouwen	Retrospective, vertrouwenspersonen en Arbo-artsen hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	<p>De organisatie tracht de culturele waarde 'vertrouwen' via retrospectives te beïnvloeden.</p> <p>De skill, <i>emotional intelligence</i>, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'vertrouwen'.</p>
Ondernemerschap	Autonomie en leeromgeving hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	<p>De organisatie tracht de culturele waarde 'ondernemerschap' via bepaalde interventies te beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaizen training</li> <li>• Skill Coaching</li> </ul> <p>De skill, <i>coaching</i>, wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'ondernemerschap'.</p>
Tolerantie voor mislukking	Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant, want het wordt in de culturele waarde 'Vertrouwen' meegenomen. De methodiek 'lesson learned' wordt gehanteerd.	<p>De organisatie tracht de culturele waarde 'tolerantie voor mislukking' via bepaalde interventies te beïnvloeden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het registreren van, en leren uit, de ervaringen uit een project is een continu verbeteringsactiviteit om de problemen een volgende keer te vermijden.</li> <li>• Het bijhouden van een</li> </ul>

		logboek is een handig hulpmiddel om de geleerde lessen bij te werken en het wiel niet opnieuw uitvinden.
Communicatie	Communicatie met een aantal basisprincipes hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'communicatie' via bepaalde interventies te beïnvloeden.  De skill, <i>storytelling</i> , wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'communicatie'.
Risk affiniteit	Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant, want het heeft raakvlakken met de culturele waarde 'ondernemerschap'.	De twee skills, <i>complex problem solving</i> en <i>judgement &amp; decision</i> , worden door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'riskaffiniteit'.
Participatie	Bij een gevestigde dienstverleningsorganisatie is deze waarde minder relevant.	De skill, <i>networking</i> , wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'participatie'.
Coöperatie	Balanced Score Card methodiek, klantwaarde, medewerkerswaarde, financiële stabiliteit en 'social support' hebben een impact op het digitale transformatie succes van de organisatie.	De organisatie tracht de culturele waarde 'coöperatie' via bepaalde interventies te beïnvloeden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belbin team oefening en;</li> <li>• Feedback OEPS-model via Feedback maand.</li> </ul> De skill, <i>collaborating</i> , wordt door de case-organisatie gelinkt aan de culturele waarde 'coöperatie'.

Tabel 11: Samenvatting descriptieve en prescriptieve inzichten per culturele waarde

### 5.1.2. Reflectie

In dit onderdeel vindt de reflectie plaats op de resultaten vanuit de literatuur. In paragraaf 3.4 is uitgebreid beschreven hoe de onderzoeker omgaat met validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten. In dit onderdeel wordt ook hierop gereflecteerd.

#### Algemeen onderzoek

- Het doel van een proefinterview is focus op het valideren van het interviewschema en het vaststellen of de inhoud begrijpelijk is voor de respondent. De waardevolle feedback van de respondent heeft tot een kleine aanpassing in de lay-out geleid.
- Een semigestructureerd interview met een vragenprotocol geeft de onderzoeker meer grip. Voordeel: op deze wijze zijn de antwoorden gemakkelijker te analyseren en te vergelijken. Nadeel: een topiclijst kan geforceerd overkomen.
- Tijdens het voorbereiden en uitvoeren van het onderzoek is in eerste instantie de bedoeling om ook een interview te kunnen houden met de business units: Business Management, Strategy & Innovation Hub en Digital Transformation Officer. Bij de uitvoering bleek dat het werven van kandidaten moeizamer verliep door diverse ontwikkelingen binnen de organisatie. De onderzoeker heeft naar een vervanger gezocht in dezelfde lijnhiërarchie, maar helaas was het niet mogelijk om een andere kandidaat te selecteren.

- De deelnemende kandidaten voor het interview zijn goed voorbereid, doordat zij vooraf de toegestuurde informatie hebben doorgenomen.
- Digital Mastery Self-Assessment is helder verwoord en bondig geformuleerd. Tijdens het interview was de beschikbare tijd beperkt, waardoor niet uitgebreid de achterliggende argumenten te achterhalen zijn. Er is wel de mogelijkheid gegeven om eventueel na het interview aanvullende vragen te stellen.

### Validiteit

- De validiteit is gewaarborgd door data triangulatie toe te passen. De onderwerpen zijn gebaseerd op eerder gepubliceerd onderzoek.
- Er is voldoende relevante literatuur gebruikt om een theoretisch kader te onderbouwen. Daarbij is er geen sprake van een opsomming, maar is de literatuur in logische samenhang verwerkt. Het theoretisch kader geeft een beschrijving van relevante gebruikte concepten, modellen en theorieën inclusief herhaalbare aanpak om dit op te vullen. Daarnaast zijn de verwachtingen over het (te onderzoeken) onderwerp duidelijk gemaakt op grond van bestaande wetenschappelijk literatuur.
- De verantwoording van de aanpak is helder. De gemaakte keuzes zijn concreet verantwoord.
- Bias is beperkt door rekening te houden met meerdere relevante standpunten met betrekking tot de relevante concepten met zowel bedrijfs- als IT-belanghebbenden.

### Betrouwbaarheid

- Bij elk interview heeft de kandidaat akkoord gegeven voor opname, waardoor de transcripties gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

### Ethische aspecten

- De vertrouwelijkheid en anonimiteit van de kandidaten zijn gewaarborgd. De opnames worden niet gedeeld met derden en na het onderzoek direct vernietigd.
- Er is geen sprake van een hiërarchische werkrelatie tussen de onderzoeker en de kandidaat. De onderzoeker is objectief en er was sprake van beperkte voorkennis.
- Er is sprake van vrijwillige deelname en recht op terugtrekken. De respondent wordt niet geforceerd om deel te nemen aan het onderzoek. Een aantal respondenten hebben geweigerd om deel te nemen aan het interview.
- De deelnemende respondenten hebben tijdig de aanbiedingsbrief met aanvullende informatie ontvangen. Op deze wijze zijn zij voorbereid om het maximale resultaat te leveren.
- De respondenten ervaren een vertrouwelijke sfeer waarin open over het onderwerp gesproken kan worden.

## 5.2. Conclusies

Het focusgebied van dit afstudeeronderzoek heeft betrekking op de inzet van digitale transformatie als organisatieverandering binnen een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie en wat een geschikte organisatiecultuur en onderliggende geschikte culturele waarden zijn om als digitale koploper te zijn van digitale transformatie. Het raamwerk bestaat uit twaalf relevante culturele waarden: openheid voor verandering, klantgerichtheid, innovatie, agility, bereidheid om te leren, vertrouwen, ondernemerschap, tolerantie voor mislukking, communicatie, risk affiniteit, participatie en coöperatie (Hartl & Hess, 2017). Dit onderzoek levert descriptieve inzichten voor elk van deze culturele waarden, alsook prescriptieve inzichten over hoe deze culturele waarden kunnen worden gecultiveerd in een organisatie.

De resultaten en bijdrage van dit onderzoek kunnen worden samengevat als volgt:

- Het heeft geresulteerd in een overzicht hoe een geschikte organisatiecultuur voor digitale transformatie eruit kan zien.
- Prescriptieve richtlijnen hoe een geschikte organisatiecultuur voor digitale transformatie bekomen kan worden voor een gevestigde dienstverleningsorganisatie.
- Benchmark van een gevestigde dienstverleningsorganisatie tegen een geschikte cultuur en suggesties ter verbetering.
- Lessons learned van gevestigde dienstverleningsorganisatie tijdens een digitale transformatie (met focus op transformatie/aanpassing van de organisatiecultuur).
- Prescriptieve richtlijnen voor organisatie binnen een gevestigde dienstverleningsorganisatie.
- Helder omschreven zakelijke problemen en kansen.
- De best mogelijke zakelijke beslissingen en acties.
- Organisaties zien de noodzaak en relevantie om gegevens vast te leggen, te begrijpen en te gebruiken om besluitvorming te ondersteunen om bedrijfsactiviteiten naar een hoger niveau te tillen.
- De twaalf relevante culturele waarden zijn gelinkt met het competentieraamwerk van een gevestigde dienstverleningsorganisatie. De ontwikkeling van bepaalde skills en competenties kan gebruikt worden om de culturele waarden voor digitale transformatie te cultiveren.

### 5.3. Contributie en relevantie

Dit onderdeel schetst de contributie aan de literatuur en de relevantie voor de praktijk. Contributie aan de literatuur gaat over de bijdrage aan de gap in de academische literatuur. Relevantie voor de praktijk geeft aan hoe andere organisaties de resultaten van dit onderzoek zouden kunnen gebruiken, rekeninghoudend met de generaliseerbaarheid van de resultaten.

#### Contributie aan de literatuur

Huidig onderzoek is beperkt tot een set van geïdentificeerde culturele waarden van een organisatiecultuur voor digitale transformatie. Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van theoretische verband tussen geschikte mindset voor digitale transformatie en meer specifiek de relatie tussen organisatiecultuur en in de context van digitale transformatie. De culturele waarden voor digitale transformatie zijn op basis van bestaande inzichten uit de literatuur gekoppeld met een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie, om een indruk te geven van de wijze waarop deze twaalf relevante culturele waarden zijn toegepast. De case-organisatie is als een ‘digital master’ uit de bus gekomen. Het onderzoek biedt kansrijke hoeveelheid literatuur die bijdraagt aan een inzicht in een exacte impactmeting in een geschikte digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken. Met de koppeling tussen theorie en onderzoek enerzijds en de praktijk anderzijds is duidelijk hoe de zaken bij een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie staan en in hoeverre het verschilt met de literatuur. Dit onderzoek is een belangrijke stap om bewust te zijn wat je nodig hebt voor een optimale resultaat en wat de ambities voor de toekomst zijn. De (significante) aanpassingen aan structuren, processen en cultuur van de organisatie zijn gepresenteerd. Organisatiecultuur in de context van digitale transformatie.

#### Relevantie voor de praktijk

De resultaten van het onderzoek geven andere organisaties meer grip op de relevante culturele waarden voor digitale transformatie voor de praktijk. De gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie wordt gezien als een best-in-class case dus de inzichten zijn relevant voor andere gevestigde financiële dienstverleningsorganisaties (of andere gevestigde organisaties) die informatietechnologie strategisch benutten. Voor andere bedrijven die niet in het “Digital Master” kwadrant zitten, kan waardevolle informatie opleveren als zij de ambitie hebben om als “Digital Master” uit de bus te komen.

Op basis van de descriptieve inzichten hebben praktijkbeoefenaars een raamwerk met welke attributen/values van organisatiecultuur een impact hebben op het digitale transformatie succes van de organisatie. Via de prescriptieve inzichten zijn beïnvloedende factoren besproken die gelinkt zijn aan deze relevante culturele waarden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de twaalf relevante culturele waarden uit de literatuur gelinkt zijn met het competentieraamwerk van een gevestigde dienstverleningsorganisatie. Daarnaast beïnvloedt de organisatie de twaalf culturele waarden via de implementatie van specifieke rollen, processen en rituelen. De culturele waarde ‘diversiteit’ kan ook een rol spelen als organisatiecultuur voor digitale transformatie. Op basis van de bevindingen kunnen andere financiële dienstverleningsorganisaties hun organisatiecultuur beoordelen en beheren in dynamische tijden van digitale transformatie. Het is generaliseerbaar naar andere ‘digital masters’, maar andere kwadranten niet. Het onderzoek kan een inspiratiebron zijn voor andere financiële dienstverleningsorganisaties, omdat het andere organisaties aan het denken kan zetten om een eigen route te vinden voor de twaalf relevante culturele waarden. Verder kan dit onderzoek helpen keuzes te maken die zowel het individu als de organisatie vitaliseren.

## 5.4. Beperkingen en mogelijkheden voor verder onderzoek

Dit onderdeel schetst beperkingen en toekomstig onderzoeksrichtingen.

Mogelijkheden voor verder onderzoek:

- De factor ‘diversiteit’ als relevante culturele waarde voor digitale transformatie te wegen in combinatie tot relevantie in de literatuur. In hoeverre heeft het impact op leiderschap?
- De vragenlijst ook valideren binnen andere organisatieonderdelen/domeinen binnen de gevestigde dienstverleningsorganisatie van de case-organisatie waarin in mindere mate digitaliseringinitiatieven een rol hebben als core business, maar wel sprake is van verandering en effect heeft op de cultuur in digitale transformatie. Het huidige onderzoek is uitgevoerd in een domein waarbij digitaliseringinitiatieven of projecten een core business rol hebben en een primair bijdrage hebben geleverd van cultuur in digitale organisatie.
- Onderzoek doen naar de verbanden tussen culturele waarden en de nieuwe gesignaleerde culturele waarde ‘diversiteit’ en in hoeverre er sprake is van samenhang tussen culturele waarden, dus dat bepaalde culturele waarden een noodzakelijke voorwaarde zijn om andere culturele waarde te bekomen.
- Onderzoek doen in hoeverre de culturele waarde ‘diversiteit’ tot een specifieke cultuurtype vanuit het perspectief van het Competing Values Framework behoort. Wat betekent het voor de organisatie, hoe stuur je effectief op deze culturele waarde voor de invloed ervan op digitale transformatie succes?

Beperkingen onderzoeksrichtingen:

- Ten eerste is het onderzoek uitgevoerd in Nederland, daarom zijn de resultaten niet overdraagbaar naar andere landen. Aangezien Nederland op de vierde plaats staat op gebied van relevante over digitale prestaties van Europa en de transitie van digitaal concurrentievermogen, bood dit een kans voor het onderzoek. De nationale cultuur heeft effect op de organisatiecultuur.
- Ten tweede is in dit onderzoek één specifieke case studie binnen een financiële dienstverleningsorganisatie uitgevoerd. Kortom, we moeten voorzichtig zijn met het generaliseren van de resultaten naar andere types organisaties. Er zijn bijvoorbeeld organisaties die IT minder strategisch gebruiken. Zij zullen wellicht ook een andere organisatiecultuur nodig hebben, omdat hun digitale transformatie anders is. Om de generaliseerbaarheid te verhogen kan eventueel ook gelinkt worden aan het “Digital Mastery Self-Assessment”, waar de case organisatie als een ‘digital master’ uit de

bus komt. De onderzoeksresultaten zouden generaliseerbaar kunnen zijn naar andere 'digital masters', maar andere kwadranten niet.

- Ten derde zijn de resultaten gebaseerd op een beperkt aantal experts. Hoewel de ervaring en expertise van de experts zeer hoog en een groot aantal digitaliseringinitiatieven hebben gerealiseerd, biedt het betrouwbare informatie van een organisatiecultuur voor digitale transformatie.

## 6. Bibliografie

- Bakas, A. (2016). *De digitale transformatie*. Amsterdam.
- Boeijs, H. (2005). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen*.
- Bruggeman, F. (2020, 16 februari). Wie de menselijke kant van een digitale transformatie vergeet, komt thuis van een koude kermis. Retrieved from <https://executive-people.nl/640009/wie-de-menselijke-kant-van-een-digitale-transformatie-vergeet-komt-thuis-van-een-koude-kermis.html>
- Capgemini. (2018, 3 juli). Understanding digital mastery today. Retrieved from <https://www.capgemini.com/resources/understanding-digital-mastery-today/>
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*.
- Dijkstra, P., & Wildschut, M. (2016). *Gedrag en cultuur in organisaties*. Amersfoort.
- European Commission. (2019, 11 juni). Digital Economy and Society Index (DESI) 2019. Retrieved from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_19\\_2933](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_19_2933)
- European Commission. (2020, 19 juni). The Digital Economy and Society Index (DESI). Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhm, T., Drews, P., . . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS quarterly*, 30(2), 357-399.
- McKinsey & Company. (2018, 29 oktober). Unlocking success in digital transformations. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature*. Paper presented at the Bled eConference.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*. Paper presented at the MCIS.
- Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business transformation and organizational culture: The role of competency, IS and TQM. *European management journal*, 22(6), 624-636.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th edn.) Harlow. In: Pearson. Chapters.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco.
- Schils, M. (2016). *Digitale transformatie*. Deventer.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13.

- Verhoeven, N., & Verhoeven, P. S. (2007). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*: Uitgeverij Boom.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Wacker, J. G. (2004). A theory of formal conceptual definitions: developing theory-building measurement instruments. *Journal of Operations Management*, 22(6), 629-650.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*: Harvard Business Press.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*: Sage publications.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International journal of business and management*, 4(7), 37-42.



## Bijlage 1: Digital Mastery Self-Assessment

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	We gebruiken digitale technologieën (zoals analyse, sociale media, mobiel en geïntegreerde apparaten) om onze klanten te begrijpen beter.	
V-2	We gebruiken digitale kanalen (zoals online, sociale media en mobiel) om onze producten en diensten op de markt te brengen.	
V-3	We verkopen onze producten en diensten via digitale kanalen.	
V-4	We gebruiken digitale kanalen om klantenservice te bieden.	
V-5	Technologie stelt ons in staat klantgerichtheid en operationele processen op nieuwe manieren in te richten.	
V-6	Onze kernprocessen zijn geautomatiseerd.	
V-7	We hebben een geïntegreerde kijk op de belangrijkste operationele en klant informatie.	
V-8	We gebruiken analyses om betere operationele beslissingen te nemen.	
V-9	We gebruiken digitale technologieën om de prestaties of toevoegde waarde van onze bestaande producten en diensten te verhogen.	
V-10	We hebben nieuwe bedrijfsmodellen gelanceerd gebaseerd op digitale technologieën.	
	<b>Totale score</b>	

Tabel 12: Hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden?

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	Senior executive's hebben een transformerende visie op de digitale toekomst van ons bedrijf.	
V-2	Senior executive's en middenmanagement delen een gemeenschappelijke visie op digitale transformatie.	
V-3	Er zijn mogelijkheden voor iedereen om deel te nemen aan het gesprek over digitale transformatie.	
V-4	Het bedrijf promoot de noodzakelijke cultuurveranderingen voor digitaal transformatie.	
V-5	Het bedrijf investeert in de benodigde digitale vaardigheden.	
V-6	Digitale initiatieven worden gecoördineerd over silo's heen, zoals functies of regio's.	
V-7	Rollen en verantwoordelijkheden voor het aansturen van digitale initiatieven zijn duidelijk omschreven.	
V-8	Digitale initiatieven worden beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijke reeks belangrijke prestaties indicatoren.	
V-9	IT- en bedrijfsleiders werken samen als partners.	
V-10	De prestaties van de IT-units voldoen aan de behoeften van het bedrijf.	
	<b>Totale score</b>	

Tabel 13: Hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op?

## Bijlage 2: Interviewschema

Onderdeel		Vraag	
<b>A</b>	Algemene gegevens	A.1	Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?
		A.2	Wat zijn uw werkzaamheden?
<b>B</b>	Algemene introductie culturele waarden	B.1	Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.
<b>1</b>	Openheid voor verandering	1.1	Wij staan eerst stil bij “openheid voor verandering”. Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.
		1.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		1.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?
		1.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>2</b>	Klantgerichtheid	2.1	Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.
		2.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		2.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		2.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>3</b>	Innovatie	3.1	Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.
		3.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		3.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		3.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>4</b>	Agility	4.1	Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wenbaar op te stellen in de dynamische omgeving.
		4.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		4.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		4.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>5</b>	Bereidheid om te leren	5.1	Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.
		5.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?

		5.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		5.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
6	Vertrouwen	6.1	Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.
		6.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		6.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		6.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
7	Ondernemerschap	7.1	Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.
		7.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		7.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		7.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
8	Tolerantie voor mislukking	8.1	Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.
		8.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		8.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		8.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
9	Communicatie	9.1	Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.
		9.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		9.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		9.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
10	Riskaffiniteit	10.1	Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.
		10.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		10.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		10.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
11	Participatie	11.1	Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.
		11.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe

			manifesteert dat zich)?
		11.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		11.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>12</b>	Coöperatie	12.1	Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.
		12.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		12.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		12.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>C</b>	Ranking culture waarden	C.1	De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?
			Culturele waarden
			Openheid voor verandering
			Klantgerichtheid
			Innovatie
			Agility
			Bereidheid om te leren
			Vertrouwen
			Ondernemerschap
			Tolerantie voor mislukking
			Communicatie
			Riskaffiniteit
			Participatie
			Coöperatie
<b>D</b>	Ranking culturele waarden	D.1	Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.
<b>E</b>	Nieuwe culturele waarden	E.1	Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?
		E.2	Indien ja, opnieuw bovenstaande vragen gebruiken per nieuwe waarde.

Tabel 14: Opzet interviewschema

## Bijlage 3: Inrichting van interview

Onderdeel	Inrichting
<b>1</b>	Het interview heeft een begin, de kern en een einde:
<b>1.1</b>	Introductie
<b>1.1.1</b>	Voorstellen tijdens een interview
<b>1.1.2</b>	Gespreksdoel toelichten
<b>1.1.3</b>	Opbouw gesprek
<b>1.1.4</b>	Benodigde tijd
<b>1.1.5</b>	Waardering deelname
<b>1.1.6</b>	Relevantie van informatie
<b>1.1.7</b>	Wat er gebeurt met de informatie
<b>1.2</b>	In de kern van het interview komt in fases het hoofdonderwerp aan bod. De centrale vraag komt aan bod. Tijdens het gesprek wordt de vraag uitgesplitst in een aantal deelvragen.
<b>1.3</b>	Het gesprek wordt afgebouwd en het gesprek wordt samengevat. De respondent geeft de gelegenheid om eventueel op- en aanmerkingen te geven. De informatie wordt vertrouwelijk behandeld en worden anoniem verwerkt.
<b>2</b>	Een topiclijst wordt gebruikt om de structuur vast te houden tijdens het gesprek.
<b>3</b>	Voor de verwerking van de analyse wordt het interview opgenomen. Er wordt vooraf toestemming gevraagd.
<b>4</b>	Als interviewer is er aandacht voor de respondent en hou je focus op het onderwerp.
<b>5</b>	Als interviewer ben je een luisterend oor.
<b>6</b>	Je beschikt over een aantal gesprekstechnieken om in te zetten als het gesprek niet goed verloopt. De technieken zijn: houding en oogcontact, knikken, stiltes laten vallen, toon, volume en herhalingen.
<b>7</b>	Als interviewer blijf je objectief. De 'rode draad' van het gesprek wordt in de gaten gehouden.

*Tabel 15: Inrichting interview*

## Bijlage 4: Template codering datamatrix

Onderdeel	Vraag		Codering	Waarden
<b>A</b>	Meta gegevens	A1	Aanbiedingsbrief en documentatie gelezen voor interview?	[Ja, Nee]
			Digital Mastery Self-Assessment is ingevuld.	[Ja, Nee]
<b>B</b>	Algemene gegevens	B2	Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?	[Functierol]
		B3	Wat zijn uw werkzaamheden?	[Overzicht met activiteiten]
<b>C</b>	Introductie culturele waarden	C1	Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.	
<b>1</b>	Openheid voor verandering	1.1	Wij staan eerst stil bij “openheid voor verandering”. Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.	[Motivatie]
		1.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	[Motivatie]
		1.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?	[Ja, Nee] + [motivatie]
		1.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	[Motivatie]
<b>2</b>	Klantgerichtheid	2.1	Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.	[Motivatie]
		2.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	[Motivatie]
		2.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	[Ja, Nee] + [motivatie]
		2.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	[Motivatie]
<b>3</b>	Innovatie	3.1	Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.	[Motivatie]
		3.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	[Motivatie]

		3.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		3.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
4	Agility	4.1	Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wenbaar op te stellen in de dynamische omgeving.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		4.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		4.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		4.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
5	Bereidheid om te leren	5.1	Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		5.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		5.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		5.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
6	Vertrouwen	6.1	Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		6.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		6.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		6.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
7	Ondernemerschap	7.1	Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		7.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		7.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk	Belangrijkheid	[Ja, Nee] +

			voor DT succes bij de case?	culturele waarden	[motivatie]
		7.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>8</b>	Tolerantie voor mislukking	8.1	Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		8.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		8.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		8.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>9</b>	Communicatie	9.1	Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		9.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		9.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		9.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>10</b>	Riskaffiniteit	10.1	Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		10.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		10.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		10.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>11</b>	Participatie	11.1	Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]
		11.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		11.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		11.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>12</b>	Coöp	12.1	Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale	Toelichting culturele waarde	[Motivatie]



			waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.		
		12.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?	Aanwezigheid culturele waarden	[Motivatie]
		12.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?	Belangrijkheid culturele waarden	[Ja, Nee] + [motivatie]
		12.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?	Inplanten waarde	[Motivatie]
<b>D</b>	Ranking culturele waarden	D1	De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?	Ranking	Overzicht met culturele waarden vanuit praktijk met unieke code
			Openheid voor verandering		1
			Klantgerichtheid		2
			Innovatie		3
			Agility		4
			Bereidheid om te leren		5
			Vertrouwen		6
			Ondernemerschap		7
			Tolerantie voor mislukking		8
			Communicatie		9
			Riskaffiniteit		10
			Participatie		11
			Coöperatie		12
<b>E</b>		E1	Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.	Significant verschil ranking	[Motivatie]
<b>F</b>	Nieuwe culturele waarden	F1	Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?	Identificatie nieuwe culturele waarden	[Overzicht met nieuwe culturele waarden vanuit praktijk met unieke code]
		F.2	Indien ja, opnieuw bovenstaande vragen gebruiken per nieuwe waarde.	Identificatie nieuwe culturele waarden	[Ja] + [motivatie]

Tabel 16: Template coding datamatrix

## Bijlage 5: Mail naar respondenten

### Mail 1 | Verzoek deelname aan het onderzoek (mail + aanbiedingsbrief) respondent en case studie sponsor

*Beste [Respondent],*

*Twee jaar geleden ben ik gestart met de masteropleiding Business Process Management & IT (BPMIT) variant Data Analytics aan de Open Universiteit. Inmiddels ben ik bij het laatste half jaar in het afstudeertraject aangekomen waarbij het afstuderen centraal staat. In het afstudeertraject voer ik een wetenschappelijk onderzoek uit binnen het domein van Digital Transformation Office (DTO). Het onderzoek richt zich op de inzet van digitale transformatie als organisatieverandering binnen een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie en wat een geschikte organisatiecultuur en onderliggende geschikte culturele waarden zijn om als digitale koploper te zijn van digitale transformatie.*

*De onderzoeksvraag luidt:*

***Hoe kan een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie een digitale organisatiecultuur ontwikkelen om digitaal transformatiesucces mogelijk te maken?***

*Het doel van dit afstudeeronderzoek is enerzijds relevante culturele waarden voor digitale transformatie te beschrijven en anderzijds prescriptieve inzichten in kaart te brengen die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald. Er wordt een schatting gemaakt in hoeverre er rekening wordt gehouden met digitale organisatiecultuur in de context van digitale transformatie. Op basis van de academische literatuur kunnen nadien ook aanbevelingen worden gemaakt voor een gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie die kunnen helpen om een geïntegreerde organisatiecultuur voor succesvolle digitale transformatie te optimaliseren.*

**[respondent]**

*Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren, wil ik interviews met een aantal experts binnen de organisatie houden. Ik heb u geselecteerd, omdat u een relevante stakeholder bent in de context van dit onderwerp.*

**[case studie sponsor]**

*Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren, wil ik interviews met een aantal experts binnen de organisatie houden. Daarom neem ik graag contact met u op, omdat u de belangrijkste stakeholder bent in de context van dit onderwerp.*

*In de begeleidende brief geef ik een toelichting over de achtergrond, het doel van het onderzoek en de procedure van het interview dat ik met u wil houden. Uiteraard worden de antwoorden op de vragen anoniem en vertrouwelijk verwerkt.*

*Indien u vragen hebt, neem gerust contact met mij op. Bedankt voor uw medewerking!*

*Met vriendelijke groet,*

*Karine Le*

*Bijlage 1: aanbiedingsbrief interview*

## Aanbiedingbrief interview

Aan: interviewee  
Onderzoeker: Karine Le  
Datum: [verzendsdatum]  
Betreft: Informatie voor interview

### Achtergrond

Digitalisering transformeert de economie en de maatschappij in een hoog tempo. Door deze digitale transformatie moeten organisaties zeer alert blijven voor nieuwe ontwikkelingen en kansen. Digitale transformatie staat daarom vaak centraal in de groeiambities. Uit onderzoek blijkt echter dat organisaties vaak moeilijkheden ondervinden tijdens dit proces. Een digitale transformatie gaat namelijk verder dan enkel de adoptie van nieuwe digitale technologieën.

Omdat een digitale transformatie een ingrijpende organisatieverandering met zich meebrengt, is er ook nood aan (significante) aanpassingen aan structuren, processen en organisatiecultuur. Uit onderzoek blijkt dat vooral de organisatiecultuur vaak wordt vergeten, terwijl dit toch een cruciaal aspect blijkt te zijn voor het succes van digitale transformatie.

### Succesvolle digitale transformatie

Digitale transformatie is een continu proces waardoor de mate van digitale volwassenheid van een organisatie kan verschillen. Om digitale volwassenheid te bevorderen moet een organisatie zowel digitale capaciteiten als transformatiemanagementcapaciteiten (onder andere cultuur) ontwikkelen. De digitale volwassenheid van een organisatie kan dus gebruikt worden als maatstaf voor het succes van diens digitale transformatie.

Een gevalideerd instrument dat gebruikt kan worden om de digitale volwassenheid van een organisatie in kaart te brengen is het "Digital Mastery Self-Assessment". Dit instrument heeft betrekking op:

- Hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden?
- Hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op?

Het Digital Mastery Self-Assessment wordt vooraf ingevuld voordat het interview plaatsvindt.

### Digital Mastery Self-Assessment

Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.		Score
We gebruiken digitale technologieën (zoals analyse, sociale media, mobiel en geïntegreerde apparaten) om onze klanten te begrijpen beter.		
We gebruiken digitale kanalen (zoals online, sociale media en mobiel) om onze producten en diensten op de markt te brengen.		
We verkopen onze producten en diensten via digitale kanalen.		
We gebruiken digitale kanalen om klantenservice te bieden.		
Technologie stelt ons in staat klantgerichtheid en operationele processen op nieuwe manieren in te richten.		
Onze kernprocessen zijn geautomatiseerd.		
We hebben een geïntegreerde kijk op de belangrijkste operationele en klant informatie.		
We gebruiken analyses om betere operationele beslissingen te nemen.		
We gebruiken digitale technologieën om de prestaties of toevoegde waarde van onze bestaande producten en diensten te verhogen.		
We hebben nieuwe bedrijfsmodellen gelanceerd gebaseerd op digitale technologieën.		
<b>Totale score</b>		

Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
Senior executives hebben een transformerende visie op de digitale toekomst van ons bedrijf.	
Senior executives en middenmanagement delen een gemeenschappelijke visie op digitale transformatie.	
Er zijn mogelijkheden voor iedereen om deel te nemen aan het gesprek over digitale transformatie.	
Het bedrijf promoot de noodzakelijke cultuurveranderingen voor digitaal transformatie.	
Het bedrijf investeert in de benodigde digitale vaardigheden.	
Digitale initiatieven worden gecoördineerd over silo's heen, zoals functies of regio's.	
Rollen en verantwoordelijkheden voor het aansturen van digitale initiatieven zijn duidelijk omschreven.	
Digitale initiatieven worden beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijke reeks belangrijke prestaties indicatoren.	
IT- en bedrijfsleiders werken samen als partners.	
De prestaties van de IT-units voldoen aan de behoeften van het bedrijf.	
<b>Totale score</b>	

### Semigestructureerde interview

In het interview zullen onderstaande vragen worden behandeld. Uit wetenschappelijk onderzoek zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd van een ideale organisatiecultuur die mogelijk relevant zijn in de context van digitale transformatie. Het doel van dit interview is het verzamelen van data die kan worden gebruikt om enerzijds relevante culturele waarden voor digitale transformatie te beschrijven en anderzijds prescriptieve inzichten in kaart te brengen die voor elk van de relevante culturele waarden inzichtelijk maken hoe deze kunnen worden behaald.

Onderdeel	Vraag
<b>1</b> Algemene gegevens	1.1 Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?
	1.2 Wat zijn uw werkzaamheden?
<b>2</b> Algemene introductie culturele waarden	2.1 Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.
<b>3</b> Openheid voor verandering	3.1 Wij staan eerst stil bij "openheid voor verandering". Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.
	3.2 In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
	3.3 Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?
	3.4 Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
<b>4</b> Klantgerichtheid	4.1 Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.
	4.2 In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
	4.3 Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de

			case?
		4.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
5	Innovatie	5.1	Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.
		5.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		5.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		5.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
6	Agility	6.1	Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wenbaar op te stellen in de dynamische omgeving.
		6.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		6.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		6.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
7	Bereidheid om te leren	7.1	Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.
		7.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		7.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		7.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
8	Vertrouwen	8.1	Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.
		8.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		8.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		8.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
9	Ondernemerschap	9.1	Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.
		9.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		9.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		9.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
10	Tolerantie voor mislukking	10.1	Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.
		10.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe

			manifesteert dat zich)?
		10.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		10.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
11	Communicatie	11.1	Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.
		11.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		11.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		11.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
12	Riskaffiniteit	12.1	Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.
		12.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		12.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		12.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
13	Participatie	13.1	Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.
		13.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		13.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		13.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
14	Coöperatie	14.1	Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.
		14.2	In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?
		14.3	Waarom is deze wel/niet belangrijk voor DT succes bij de case?
		14.4	Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?
15	Ranking culture waarden	15.1	De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?
			Culturele waarden
			Openheid voor verandering
			Klantgerichtheid
			Innovatie
			Agility
			Bereidheid om te leren
			Vertrouwen
			Ondernemerschap
			Tolerantie voor mislukking
			Communicatie

			Riskaffiniteit	
			Participatie	
			Coöperatie	
16	Ranking culturele waarden	16.1	Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.	
17	Nieuwe culturele waarden	17.1	Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?	
		17.2	Indien ja, opnieuw bovenstaande vragen gebruiken per nieuwe waarde.	

#### [Procedure respondent]

De deelname is vrijwillig en er staat geen (financiële) beloning tegenover. Het interview wordt met vooraf toestemming van de respondent opgenomen. De resultaten worden anoniem verwerkt.

De verwachte tijdsinspanning van de respondent bedraagt maximaal 2 uur. Het bestaat uit 1 uur voorbereiding en 1 uur voor het interview.

#### [Procedure case studie sponsor]

De deelname is vrijwillig en er staat geen (financiële) beloning tegenover. Het interview wordt met vooraf toestemming van de respondent opgenomen. De resultaten worden anoniem verwerkt.

De verwachte tijdsinspanning bedraagt maximaal 3 uur. Het bestaat uit 1 uur voorbereiding, 1 uur voor het interview en 1 uur om de resultaten van het case studie onderzoek na te kijken/valideren op correctheid, door het beoordelen van een draft case studie rapport.

### Mail 2 | Bedanken van de respondent en case studie sponsor bij ontvangst akkoord voor deelname aan het onderzoek

*Beste [Respondent],*

*Ik wil u bedanken voor uw deelname aan het interview op [datum].*

*Vriendelijk verzoek ik u het Digital Mastery Self-Assessment in te vullen. In de bijlage treft u een vragenlijst. Graag ontvang ik een volledig ingevuld vragenlijst binnen één week terug retour per mail.*

*Met vriendelijke groet,*

*Karine Le*

*Bijlage 1: Digital Mastery Self-Assessment*

### **Mail 3 | Verzoek om feedback/review van een draft case studie rapport**

*Beste [case studie sponsor],*

*Ik wil u bedanken voor uw deelname aan het interview op [datum]. In de bijlage treft u een draft case studie rapport.*

*Ik wil u vragen om de resultaten van het case studie onderzoek na te kijken/valideren op correctheid. Als u akkoord bent, ontvang ik graag een bevestiging per mail. Indien er aan- of opmerkingen zijn, hoor ik het graag.*

*Met vriendelijke groet,*

*Karine Le*

### **Mail 4 | Bedanken van de case studie sponsor bij ontvangst akkoord/feedback studie rapport**

*Beste [case studie sponsor],*

*Hartelijk dank voor uw reactie. Ik heb het akkoord met feedback verwerkt.*

*Met vriendelijke groet,*

*Karine Le*



## Bijlage 6: Inge vulde Digital Mastery Self-Assessment door Agile coach

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	We gebruiken digitale technologieën (zoals analyse, sociale media, mobiel en geïntegreerde apparaten) om onze klanten te begrijpen beter.	6
V-2	We gebruiken digitale kanalen (zoals online, sociale media en mobiel) om onze producten en diensten op de markt te brengen.	5
V-3	We verkopen onze producten en diensten via digitale kanalen.	4
V-4	We gebruiken digitale kanalen om klantenservice te bieden.	5
V-5	Technologie stelt ons in staat klantgerichtheid en operationele processen op nieuwe manieren in te richten.	6
V-6	Onze kernprocessen zijn geautomatiseerd.	5
V-7	We hebben een geïntegreerde kijk op de belangrijkste operationele en klant informatie.	6
V-8	We gebruiken analyses om betere operationele beslissingen te nemen.	5
V-9	We gebruiken digitale technologieën om de prestaties of toevoegde waarde van onze bestaande producten en diensten te verhogen.	5
V-10	We hebben nieuwe bedrijfsmodellen gelanceerd gebaseerd op digitale technologieën.	2
<b>Totale score</b>		<b>49</b>

Tabel 17: Hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden?

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	Senior executives hebben een transformerende visie op de digitale toekomst van ons bedrijf.	6
V-2	Senior executives en middenmanagement delen een gemeenschappelijke visie op digitale transformatie.	4
V-3	Er zijn mogelijkheden voor iedereen om deel te nemen aan het gesprek over digitale transformatie.	4
V-4	Het bedrijf promoot de noodzakelijke cultuurveranderingen voor digitaal transformatie.	6
V-5	Het bedrijf investeert in de benodigde digitale vaardigheden.	6
V-6	Digitale initiatieven worden gecoördineerd over silo's heen, zoals functies of regio's.	5
V-7	Rollen en verantwoordelijkheden voor het aansturen van digitale initiatieven zijn duidelijk omschreven.	4
V-8	Digitale initiatieven worden beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijke reeks belangrijke prestaties indicatoren.	6
V-9	IT- en bedrijfsleiders werken samen als partners.	5
V-10	De prestaties van de IT-units voldoen aan de behoeften van het bedrijf.	4
<b>Totale score</b>		<b>50</b>

Tabel 18: Hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op?

## Bijlage 7: Inge vulde Digital Mastery Self-Assessment door Chapter Lead Journeys Design

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	We gebruiken digitale technologieën (zoals analyse, sociale media, mobiel en geïntegreerde apparaten) om onze klanten te begrijpen beter.	6
V-2	We gebruiken digitale kanalen (zoals online, sociale media en mobiel) om onze producten en diensten op de markt te brengen.	6
V-3	We verkopen onze producten en diensten via digitale kanalen.	5
V-4	We gebruiken digitale kanalen om klantenservice te bieden.	7
V-5	Technologie stelt ons in staat klantgerichtheid en operationele processen op nieuwe manieren in te richten.	7
V-6	Onze kernprocessen zijn geautomatiseerd.	5
V-7	We hebben een geïntegreerde kijk op de belangrijkste operationele en klant informatie.	4
V-8	We gebruiken analyses om betere operationele beslissingen te nemen.	5
V-9	We gebruiken digitale technologieën om de prestaties of toevoegde waarde van onze bestaande producten en diensten te verhogen.	5
V-10	We hebben nieuwe bedrijfsmodellen gelanceerd gebaseerd op digitale technologieën.	6
<b>Totale score</b>		<b>56</b>

Tabel 19: Hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden?

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	Senior executives hebben een transformerende visie op de digitale toekomst van ons bedrijf.	6
V-2	Senior executives en middenmanagement delen een gemeenschappelijke visie op digitale transformatie.	5
V-3	Er zijn mogelijkheden voor iedereen om deel te nemen aan het gesprek over digitale transformatie.	3
V-4	Het bedrijf promoot de noodzakelijke cultuurveranderingen voor digitaal transformatie.	4
V-5	Het bedrijf investeert in de benodigde digitale vaardigheden.	5
V-6	Digitale initiatieven worden gecoördineerd over silo's heen, zoals functies of regio's.	5
V-7	Rollen en verantwoordelijkheden voor het aansturen van digitale initiatieven zijn duidelijk omschreven.	5
V-8	Digitale initiatieven worden beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijke reeks belangrijke prestaties indicatoren.	5
V-9	IT- en bedrijfsleiders werken samen als partners.	5
V-10	De prestaties van de IT-units voldoen aan de behoeften van het bedrijf.	4
<b>Totale score</b>		<b>47</b>

Tabel 20: Hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op?

## Bijlage 8: Inge vulde Digital Mastery Self-Assessment door Consultant of Transformation Office HR Business

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	We gebruiken digitale technologieën (zoals analyse, sociale media, mobiel en geïntegreerde apparaten) om onze klanten te begrijpen beter.	4
V-2	We gebruiken digitale kanalen (zoals online, sociale media en mobiel) om onze producten en diensten op de markt te brengen.	6
V-3	We verkopen onze producten en diensten via digitale kanalen.	5
V-4	We gebruiken digitale kanalen om klantenservice te bieden.	5
V-5	Technologie stelt ons in staat klantgerichtheid en operationele processen op nieuwe manieren in te richten.	5
V-6	Onze kernprocessen zijn geautomatiseerd.	4
V-7	We hebben een geïntegreerde kijk op de belangrijkste operationele en klant informatie.	4
V-8	We gebruiken analyses om betere operationele beslissingen te nemen.	3
V-9	We gebruiken digitale technologieën om de prestaties of toevoegde waarde van onze bestaande producten en diensten te verhogen.	5
V-10	We hebben nieuwe bedrijfsmodellen gelanceerd gebaseerd op digitale technologieën.	5
<b>Totale score</b>		<b>46</b>

Tabel 21: Hoe goed bouwt uw organisatie digitale mogelijkheden?

#	Beantwoord elke vraag met behulp van een schaal van 1 tot 7. 1 = zeer mee oneens; 4 = neutraal; en 7 = helemaal mee eens, en vervolgens de score van uw digitale capaciteiten optellen.	Score
V-1	Senior executives hebben een transformerende visie op de digitale toekomst van ons bedrijf.	6
V-2	Senior executives en middenmanagement delen een gemeenschappelijke visie op digitale transformatie.	5
V-3	Er zijn mogelijkheden voor iedereen om deel te nemen aan het gesprek over digitale transformatie.	6
V-4	Het bedrijf promoot de noodzakelijke cultuurveranderingen voor digitaal transformatie.	3
V-5	Het bedrijf investeert in de benodigde digitale vaardigheden.	3
V-6	Digitale initiatieven worden gecoördineerd over silo's heen, zoals functies of regio's.	7
V-7	Rollen en verantwoordelijkheden voor het aansturen van digitale initiatieven zijn duidelijk omschreven.	6
V-8	Digitale initiatieven worden beoordeeld aan de hand van een gemeenschappelijke reeks belangrijke prestaties indicatoren.	6
V-9	IT- en bedrijfsleiders werken samen als partners.	3
V-10	De prestaties van de IT-units voldoen aan de behoeften van het bedrijf.	4
<b>Totale score</b>		<b>49</b>

Tabel 22: Hoe goed bouwt uw organisatie leiderschapscapaciteiten op?

## Bijlage 9: Functies en rollen binnen Simplify@Scale

	Omschrijving
Profiel	De Tribe Lead is verantwoordelijk voor het managen van de Tribe visie en strategie voor een periode van drie jaar. Coördinatie van afhankelijkheden en obstakels binnen de cross-tribe. Verantwoordelijk voor zaken rondom mensen- en talentmanagement. Een integrale rol bij het sturen op 'change', 'run' en 'win'.
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaring in strategisch denken en implementatie</li> <li>• In staat om met verschillende domeinen te schakelen met verschillende stakeholders van diverse niveaus.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storytelling (Master)</li> <li>• Complex problem solving (Master)</li> <li>• Judgement &amp; decision-making (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> <li>• Een open houding om vooruit te kijken en feedback om te zetten in waardevolle verbeteringen.</li> </ul>

Tabel 23: Functieprofiel Tribe Lead

	Omschrijving
Profiel	De Area Lead geeft invulling aan de productvisie en strategie en vertaalt het naar een tactisch en operationeel niveau voor een periode van anderhalf jaar op basis van de visie van de Tribe Lead. De Area Lead ondersteunt de Product Owner bij het vaststellen van de prioriteitenlijst.
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op de hoogte van IT processen en procedures.</li> <li>• Op de hoogte van digitalisering, robotisering, klant en markt ontwikkelingen.</li> <li>• In staat om met verschillende domeinen te schakelen met verschillende stakeholders van diverse niveaus.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching (Master)</li> <li>• Collaborating (Master)</li> <li>• Judgement &amp; decision-making (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> <li>• Een open houding met focus op reflectie en juiste vragen stellen om de spirit van het team naar een hoger niveau te tillen.</li> </ul>

Tabel 24: Functieprofiel Area Lead

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Head of Coaching is verantwoordelijk voor ondersteunen, uitdagen en vergroten van de capaciteiten van de chapter coaching. Tools en best practices worden aangereikt en verantwoordelijk voor de agile transformatie met een focus op consistentie tussen Tribes.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master in Agile transformatie.</li> <li>Ervaring in Agile werken.</li> <li>Actief met interne en externe ontwikkelingen op het gebied van Agile, DevOps en coaching.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Master)</li> <li>Agility (Master)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> <li>Challenger-mentaliteit en passie om belemmeringen om te buigen.</li> </ul>

Tabel 25: Functieprofiel Head of Coaching

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Agile Coach is verantwoordelijk voor coaching van alle Tribe medewerkers en het faciliteren van Agile werkwijze en cultuur. Agile werken wordt toegepast in de Tribe en Squads. De rol van een Agile Coach is coachen en positief beïnvloeden van Squads in de transformatie tot excellent presterende teams. Continu verbeteren, leren, teamdynamiek en Agile mindset behoort tot de hoofdtaken van een Agile Coach.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief met interne en externe ontwikkelingen op het gebied van Agile, DevOps en coaching.</li> <li>Ervaring in Agile werken.</li> <li>Ervaring met Agile training en workshops.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Master)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Master)</li> <li>Agility (Practitioner)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het beste resultaat wordt bereikt door teams te laten bloeien, psychologische veiligheid te creëren en kwetsbaar durven op te stellen.</li> <li>Nieuwe modellen ontwikkelen om bestaande te verbeteren.</li> </ul>

Tabel 26: Functieprofiel Agile Coach

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Head of Chapter is verantwoordelijk voor ondersteunen, uitdagen en vergroten van de capaciteiten van een chapter. Een groep specialisten vormt gevormd in squads voor een specifieke expertisegebied. De scope en rol wordt breed binnen de case-organisatie vervuld.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaring als Master met focus op een competentiegebied.</li> <li>Ervaring in Agile werken</li> <li>Op de hoogte van digitalisering, robotisering, klant en markt ontwikkelingen.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Practitioner)</li> <li>Storytelling (Practitioner)</li> <li>Agility (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiëren van design thinking methoden om oplossingsgerichtheid te bevorderen voor complexe problemen vanuit de klantreis perspectief.</li> <li>Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> </ul>

Tabel 27: Functieprofiel Head of Chapter

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Chapter Lead is verantwoordelijk voor ondersteunen, uitdagen en vergroten van de capaciteiten een onderdeel van de chapter. Een Chapter Lead heeft een rol als squad lid.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaring als Practitioner met focus op een competentiegebied.</li> <li>Ervaring in Agile werken</li> <li>Op de hoogte van digitalisering, robotisering, klant en markt ontwikkelingen.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Practitioner)</li> <li>Collaborating (Practitioner)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Practitioner)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge mate om eigen initiatief te presenteren.</li> <li>Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> </ul>

Tabel 28: Functieprofiel Chapter Lead

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Senior IT Lead is verantwoordelijk voor de IT-capaciteiten om een bijdrage te leveren aan een strategische en consistente planning. Ontwikkeling en bewaking van IT domein binnen een desbetreffende scope/squad binnen de organisatie.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaring als Master binnen het domein van IT</li> <li>Ervaring in Agile werken</li> <li>Ervaring met front-end, services, back-end architectuur landschap en cloud.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Practitioner)</li> <li>Collaborating (Master)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Master)</li> <li>Complex problem solving (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoge mate om eigen initiatief te presenteren.</li> <li>Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> </ul>

Tabel 29: Functieprofiel Senior IT Lead

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Expertise Team Lead is verantwoordelijk voor de doelstellingen van de Tribe en de squads voorzien van up-to-date activiteiten.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op de hoogte van verschillende expertise gebieden, zoals compliance, portfolio management en riskmanagement en procedures.</li> <li>In staat om met verschillende domeinen te schakelen met verschillende stakeholders van diverse niveaus.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Practitioner)</li> <li>Collaborating (Master)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Master)</li> <li>Complex problem solving (Master)</li> <li>Agile (Master)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëert en ondersteunt een optimale presterende teams met focus op ontwikkeling van het team om gezamenlijke resultaten te realiseren.</li> </ul>

*Tabel 30: Functieprofiel Expertise Team Lead*

	Omschrijving
Profiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Product Owner geeft aan welke activiteiten opgepakt dient te worden om de squad-KPI's te kunnen realiseren voor een specifiek product of applicatie. Binnen deze rol wordt continu afgestemd met de stakeholders om een product te ontwikkelen dat aan de behoeftes van diverse stakeholders voldoet.</li> </ul>
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ervaring in Agile</li> <li>Relevante kennis van product en marktontwikkelingen</li> <li>In staat om met verschillende domeinen te schakelen met verschillende stakeholders met diverse perspectieven.</li> </ul>
Persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coaching (Practitioner)</li> <li>Collaborating (Practitioner)</li> <li>Judgement &amp; decision-making (Practitioner)</li> <li>Agile (Practitioner)</li> </ul>
Mindset & gedrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durft 'nee' te zeggen en heeft een kritische instelling.</li> <li>Flexibel</li> <li>Streeft voor de maximale waarde voor de klant.</li> </ul>

*Tabel 31: Functieprofiel Product Owner*

## Bijlage 10: interview 1 Agile coach

### Weergave van het gesprek

#### A. Meta gegevens

**Aanbiedingsbrief en documentatie gelezen voor interview?** Ja, dank voor de toegestuurde documenten. Ik heb het gelezen en het is helder omschreven. Digital Mastery Self-Assessment heb ik ook ingevuld. Ik heb geen aanvullende vragen omtrent assessment.

#### B. Algemene gegevens

**Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?**

Ik vervul nu de functie als Agile coach.

#### **Wat zijn uw werkzaamheden?**

Ik ben verantwoordelijk voor coaching van verschillende rollen binnen verschillende Tribes en het faciliteren van Agile way of working en cultuur. Mijn core business zijn: coachen, positief beïnvloeden van Squads om maximale uit teams te halen, continu verbeteren, teamspirit en Agile mindset bevorderen.

#### C. Introductie culturele waarden

Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.

**1. Wij staan eerst stil bij “openheid voor verandering”. Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.**

#### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Deze waarde is breed binnen de case-organisatie aanwezig voor mijn gevoel. Het is wel per afdeling afhankelijk. Als je binnen een Control afdeling zit dan zal dit minder zijn dan bij HR. Ik zie dat heel duidelijk. Om veranderingen te omarmen moeten processen en organisatiestructuren anders ingericht worden. Een voorbeeld binnen de organisatie is de Simplify@Scale (S@S) met diverse functies en rollen.

#### **Hoe is S@S ingericht?**

S@S bestaat uit tribes, areas, chapters en squads.

Een tribe is een groep squads met de focus op dezelfde doelstellingen en heeft de klantbehoeften centraal. De Tribe Lead begeleidt de tribe en bepaalt de richting, oftewel de lange termijnvisie en strategie van de tribe. Elke tribe bestaat uit drie onderdelen: design, prepare, launch & learn. Tribe Leads hebben een leidende rol in ‘change’, ‘run’ en ‘win’.

Designfase bestaat uit tien tot twaalf weken met vijf stappen: overzicht van klantprocessen binnen de scope van de tribe. Clustering klantprocessen binnen tribe waarbij niet-beïnvloedbare factoren zoveel mogelijk wordt geëlimineerd. Definiëring squads in relatie met tribe strategie. Rollen vormen binnen de tribe en squads is ook een onderdeel. Tot slot worden aanvullende bijeenkomsten en werkwijze met teams buiten de tribe georganiseerd.

Prepare fase duurt van vier tot zes weken. Binnen deze fase heb je afstemming samenwerking met chapters en afdelingen buiten de tribe, voorbereidingen zoals kick-off sessie, identificeren van benodigde rollen binnen een tribe, onboarding leiderschapsrollen en observatie van belemmeringen en faciliteiten aanbieden om launch& learn te bevorderen.

Launch&Learn is een fase van twaalf tot zestien weken. Binnen deze fase zijn de agile sprints vastgelegd en bestaat uit uitvoerende taken. Stimulering van een nieuwe mindset waarbij de samenwerking over de keten zal plaatsvinden.



Area is een groep squads en waarborgt de afstemming zoals realisatie doelstelling en de verwerking van de backlog. Er wordt gerapporteerd aan de Tribe Lead.

Chapters bewaakt de standaard normen waaraan een squad aan moet voldoen om de consistentie in werkwijze te bewaken. Periodiek vindt dit plaats binnen de tribe. Head of Chapter is verantwoordelijk voor kennisdeling binnen het expertise domein. Waarbij de Chapter Lead voor bundeling van expertise bij uitdagende projecten binnen squads een rol speelt.

Squad is een samenstelling van cross-functioneel team met diverse rollen en business doel. Binnen de squad vinden de uitvoerende taken plaats. De Product Owner (PO) binnen de squad heeft de focus op 'change', 'run' en 'win'. De PO vertaalt de tribedoelstellingen en KPI's in een prioriteitenlijst wat uiteindelijk de backlog vormt. Ook een Scrum Master is aanwezig om agile proces te stimuleren onder de medewerkers en wordt in het begin ondersteunt onder leiding van een Agile coach.

#### **Wat voor functies en rollen bestaan er binnen Simplify@Scale?**

Het bestaat uit Tribe Lead, Area Lead, Head of Coaching, Agile Coach, Head of Chapter, Chapter Lead, Senior IT Lead, Expertise Team Lead, Product Owner en Scrum Master.

#### **Wat wordt verstaan onder elke rol?**

Een Tribe Lead is verantwoordelijk voor het managen van de Tribe visie en strategie voor drie jaar in combinatie met coördinatie werkzaamheden en mogelijke obstakels binnen de cross-tribe. Daarnaast een rol in 'run', 'change' en 'win'. Een Area Lead is verantwoordelijk voor de productvisie en de vertaling naar een tactisch en operationeel niveau van anderhalfjaar op basis van de visie Tribe Lead. De medewerker biedt hulp voor de PO bij het vaststellen van de prioriteitenlijst. Een Head of Coaching zorgt voor ondersteuning, uitdaging en vergroting van de capaciteit chapter coaching. Tools worden gegeven om agile transformatie te bevorderen en consistentie tussen de Tribes te waarborgen. Een Agile Coach ondersteunt en coacht de mensen met een rol binnen S@S, Agile werkwijze en cultuur. Head of Chapter ondersteunt en vergroot de capaciteit van een chapter. Chapter Lead zorgt voor het onderdeel van de chapter en heeft ook de rol als squad lid. Senior IT Lead is verantwoordelijk voor IT-capaciteiten om de strategische planning te kunnen realiseren. Ontwikkeling staat centraal en de bewaking van IT-domein binnen een specifieke scope/squad. Expertise Team Lead bewaakt de doelstellingen van de Tribe en zorgt dat de activiteiten niet verouderd zijn. De Product Owner bepaalt de planning en prioritering binnen een squad. De Scrum Master zorgt voor een Agile proces.

Dus openheid voor verandering, nieuwe creatieve ideeën en bereid om een verandering te stimuleren is absoluut aanwezig.

#### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, de culturele waarden 'openheid voor verandering' is absoluut belangrijk! De veranderingen gaan zo snel dat een nieuwe way of working vereist. Een voorbeeld is de Simplify@Scale (S@S). De nieuwe manier van werken heeft een aantal doelen onder andere: versimpelen, versnellen van digitalisering, verhoging risicobeheersing en kosten verlaging.

#### **U gaf een aantal doelen aan, zoals versimpelen, versnellen van digitalisering, verhoging risicobeheersing en kostenverlaging, kunt u wat specifiekere zijn?**

Versimpelen houdt in dat de besluitvorming en eigenaarschap binnen de teams efficiënter moet gaan. Een kortere time-to-market van diensten en aan de behoeftes van de klanten te voldoen, zorgt voor een versnelling van digitalisering. Door concrete verantwoordelijkheden

wordt de risicobeheersing verhoogd. In zijn geheel zal dit tot een kostenverlaging leiden.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De specifieke rollen binnen S@S zijn gekoppeld aan het competentieraamwerk. De zes skills zijn onmisbaar. De skills zijn: storytelling, complex problem solving, judgement & decision making, coaching, collaborating en agility.

Voor meer informatie verwijst ik naar de documenten op onze intranet.

**2. Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen, is steeds meer zichtbaar. Ik zie dat wij steeds meer naar buiten gaan en onze klant beter erbij betrekken, zoals klantarena's, feedback sessies, binnen de internet met sterretjes werken.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, dat is kern voorwaarde. Een klant kennen, zorgt ervoor dat je als organisatie beter kunt inspelen op de behoeftes en wensen van de klant. Je kunt het beter identificeren en erop inspelen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Er wordt gebruik gemaakt van cookies om de website optimaal te laten werken. Daarnaast wordt de klant beter geïnformeerd over relevante producten en diensten die afgestemd zijn op de persoonlijke wensen.

Daarnaast hebben wij binnen de organisatie de skill 'service orientation' ontwikkeld. Op de site kan je aanvullende documenten hierover vinden.

**3. Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ja, heel duidelijk al jaren. Ongeveer 7 jaar geleden begonnen met Lean en dat ontwikkelt zich door naar Agile. Vervolgens een combi daarin. Het wordt aangejaagd, maar het heeft tijd nodig om het bij iedereen echt te laten landen en in de genen te krijgen.

Moonshot is een voorbeeld van innovatie. Innovatie is wel moeilijk om in het reguliere werk op te pakken, omdat in het reguliere werk binnen de teams zijn zoveel dingen die moeten terwijl ik merk dat innovatie de ruimte en de tijd moet krijgen om helemaal met iets apart aan de gang te kunnen. Er is geen genoeg ruimte en tijd voor binnen de reguliere teams. Er wordt dus een platform ontwikkeld voor zaken zoals moonshot waarin innovatie de ruimte krijgt. Soms zijn de moonshots zo breed dat het niet binnen je eigen werkgebied kan en zie je dat het apart gesitueerd wordt. Het zou mooi zijn als je binnen je werkzame tijd dit soort dingen kunt ontwikkelen. Voor meer informatie verwijst ik je naar de documenten op intranet.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Deze waarde vind ik minder belangrijk. Focus op vertrouwen, agility en klantgerichtheid en de rest volgt mee in de beweging en richting voor digitale transformatie.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Door een aparte platform te ontwikkelen, zal er voldoende ruimte, kennis en faciliteiten zijn aandacht te hebben voor innovatie.

#### **4. Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wendbaar op te stellen in de dynamische omgeving.**

##### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

De organisatie wordt steeds flexibeler. Ik merk en zie de verandering. In de afgelopen vijf jaar hebben wij een immens verandering doorgemaakt voor zo'n grote organisatie. Ik zie dat er veel flexibiliteit aanwezig is binnen de organisatie en zeker ook bij de mensen. Het hangt ook af van het systeem, wat bepaalt in hoeverre je volledig flexibel kunt zijn. Voorbeeld: startups zijn ontzettend flexibel, maar op het moment dat zij succes hebben bereikt veranderen een aantal factoren. De factoren hebben invloed op de flexibiliteit. Voorbeeld van een factor is controle.

Agility is een skill binnen de organisatie. Agility gaan wij ook meer verwachten van de medewerkers binnen de organisatie. Binnen de organisatie bestaat agility uit drie niveaus, namelijk foundation, Practitioner en master. Bij foundation toon je het vermogen op je eigen acties, richting of aanpak aan te passen in een veranderende omgeving. Bij Practitioner heb je een aanjagersrol en overtuig je anderen om hun koers of aanpak aan te passen aan de dynamische omgeving. Bij master ben je een voortrekker van veranderingen en continue strategieën aanpassen en de organisatie ondersteuning bieden met de snelle veranderingen in de omgeving.

##### **Wat zijn de kenmerken van foundation, Practitioner en master bij agility?**

De kenmerken van foundation zijn:

- De medewerker pas stijf flexibiliteit toe op basis van de situatie.
- De medewerker pas zijn/haar acties aan om aan te passen bij de onverwachte veranderingen.
- De medewerker ziet kansen die verandering met zich mee kan brengen en reageert hier positief op.
- Nieuwe technologische ontwikkelingen worden omarmd.

De kenmerken van Practitioner zijn:

- De medewerker past een actieve leerhouding toe om aan te passen aan de veranderende omgeving.
- Overtuig anderen zich aan te passen aan verandering, en jaag hiermee verandering aan.
- Start met veranderinitiatieven in eigen vakgebied of afdeling.
- De medewerker past de aanpak binnen een team of afdeling aan om verandering te verwelkomen.

De kenmerken van master zijn:

- De medewerker verplaatst zich continu in anderen en houdt rekening met wat zij van waarde achten, vrezen en onprettig vinden en pas mijn aanpak hierop aan.
- De medewerker is continu alert op en pleit voor kansen die veranderingen met zich meebrengen en benoemt de voordelen binnen de organisatie en bij onze missie, namelijk onze klanten, partners en medewerkers.

##### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Deze waarde is zeer belangrijk, want hiermee toon je aan dat je het vermogen hebt om met de veranderende omgeving om te gaan.

Er zijn een viertal waarden die impact hebben op de digitale transformatie succes van de organisatie.

- Medewerkers en onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen: als de basis op orde is, creëer je begrip voor elkaar en kan je als team beter samenwerken.
- Waardevolle werkende resultaten boven documentatie: begrip wordt omgezet in resultaten.

- Afstemmen met de klant boven contractonderhandelingen: stem op het juiste moment met de klant af om continu te verbeteren.
- Inspelen op verandering boven het vasthouden van een plan: als de drie voorgaande zijn gerealiseerd, ben je in staat om een verandering snel door te voeren en wendbaar op te stellen. Klantfeedback, resultaten en kortcyclische producten zijn onmisbaar.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Agility skill zal een aandachtsgebied moeten worden voor alle functies/rollen binnen de organisatie.

Een Agile transformatie Journey bestaat uit verschillende fases.

- Bepaling van de scope: zorg dat de scope helder is.
- Onderzoek de (start)situatie: de huidige situatie en belemmeringen worden inzichtelijk gemaakt.
- Communiceer het waarom en de urgentie: communicatie met betrokkenen en urgentie van transformatie staan centraal.
- Ontwikkel een bouwschets: visualiseer de nieuwe wereld.
- Veranderstrategie: zet de transformatie om in verschillende stappen.
- Transformatie-roadmap: de prioritering van veranderingen worden opgenomen in week, maand, kwartaal en jaar.
- Implementatie roadmap in iteraties: vaste ritme voor het ontwikkelteam.
- Monitoring voortgang en reflectie roadmap: meten is weten.

Daarnaast heeft het ook impact op een agile cultuur. Een Agile cultuur bestaat uit: vertrouwen, transparantie, experimenteren, zelfsturende teams, eigenaarschap en continu verbeteren. Om een Agile cultuur te creëren zijn een aantal maatregelen relevant:

- Aandacht voor het waarom.
- Verander de context door de organisatiecultuur, werkprocessen en besluitvorming af te stemmen en zorg voor vertrouwen en eigenaarschap.
- Zelfsturende teams met crossfunctionele teams en kwaliteiten.
- Focus op cultuur en voorbeeldrol.
- Discipline met korte iteraties van een week.
- Stimuleer leiderschap.

### **5. Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.**

#### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ja, heel goed. We hebben een ontwikkelbudget. Als het past binnen je groei en vakgebied. Als je de goede dingen doet, is heel veel mogelijk.

#### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Deze waarde is belangrijk, want je staat dan open voor nieuwe dingen. Hierdoor zal het proces ook soepeler verlopen.

#### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Met behulp van kennissessies wordt actief kennis gedeeld met anderen.

### **6. Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.**

#### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Als ik kijk hoe wij het doen als coaches heeft het een duidelijk aandachtspunt in de cyclus. Er

wordt structureel retrospectieve gehouden. Er wordt gereflecteerd op het functioneren van het team. Afhankelijk van het niveau wordt 2-wekelijks of 6-wekelijks gereflecteerd op het proces. Men kijkt niet alleen terug naar het proces, maar ook op de samenwerking. Als er dingen niet lekker lopen, bespreek je het met elkaar. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen en Arbo-artsen beschikbaar.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

De waarde is belangrijk, want het de basis om met elkaar een doel te kunnen realiseren.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Wees transparant in de handelingen en maak het bespreekbaar.

**7. Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ik merk dat de organisatie erg zijn best doet om het erin te krijgen en dat ook aanmoedigt. Ik merk dat het niet heel erg loskomt. Ik denk dat ondernemerschap wordt vergroot op de dingen we nieuw doen en mooi zijn en op LinkedIn kunnen plaatsen. Er zijn ook mensen in de organisatie die de basis stabiel en op orde houden, zoals telefoons op tijd opnemen alleen dat wordt niet uitvergroot. Ik denk als je dat ook meer aandacht geeft, dat het een extra boost geeft.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is absoluut belangrijk. Het is een samenhang van vertrouwen, agility, klantgerichtheid, bereidheid om te leren en communicatie. Vervolgens zal ondernemerschap volgen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Een team bestaat uit subteams met een focus op een bepaald vakgebied. Binnen een subteam kan je bijvoorbeeld een 'ambassadeur' of 'coördinator' aanwijzen.

**8. Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Tot een bepaalde hoogte is er ruimte om fouten te maken, als je er maar van leert. Op een aantal dingen zitten we op een vergrootglas en is de ruimte niet aanwezig. Bijvoorbeeld als je een fout maakt en we raken de bankvergunning kwijt dan is het niet acceptabel. Tolerantie is absoluut aanwezig om fouten te mogen maken.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk. Als organisatie moet je risico's durven te nemen. Tegenspel, tegenslag en teleurstelling kan voorkomen, maar als je het niet probeert, zal je het ook niet ontdekken.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Je kan bijvoorbeeld een pool ontwikkelen waarin ervaringen en ondersteuning wordt gebundeld om van de fouten te leren.

**9. Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Als je wat langer in de organisatie zit, zie je de lijntjes en weet je waarop je jezelf moet abonneren om tijdig de informatie te ontvangen. Het is beter geworden met Raboweb (intranet). Vanuit DTO en HR worden nieuwsbrieven verstuurd.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Je kan een nieuwsbrief inzetten of op intranet jezelf abonneren voor specifieke onderwerpen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

-

**10. Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ja, is aanwezig. Bijvoorbeeld met privacy zitten we strak in en dat we een veilige omgeving moeten creëren. In hoeverre durven we risico's te nemen, dat vraag ik me weleens af. We verwachten van alles van externe partijen, maar daardoor krijgen wij geen mensen want zij brengen eerder onder bij andere mensen. Je loopt geen risico, maar je hebt dan ook geen mensen.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Deze waarde is niet belangrijk, want het heeft geen sterke samenhang met de overige culturele waarden.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Ik weet het niet.

**11. Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ja, dat zie ik terug. Je probeert mensen mee te nemen in de transformatie en ook bij HR afdeling. We moeten naar digitaal en nieuwe rollen zullen ontstaan. Wat hebben wij als medewerker gedaan om meer digitaal te worden? De rollen zijn nog steeds hetzelfde. De noodzaak in dagelijks werk blijft nog achter.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is niet belangrijk, want dit heeft geen sterke samenhang met de overige culturele waarden.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De medewerker meenemen in de dialoog met de veranderende omgeving en het effect op de rollen/functies.

**12. Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Binnen de S@S kijken we van end-to-end door de keten heen om dat bij elkaar te brengen. We kijken naar de klantjourneys binnen de keten, daar zie je de coöperatieve samenwerking. Bijvoorbeeld : een product komt binnen bij de business en gaat naar operations. Operations heeft Facility weer nodig en uiteindelijk komt het weer terecht bij de business. De hele keten wil je bestrijken. Gaat steeds beter de minset wordt nu wat is 'ons' budget in plaats van naar eigen budget kijken. Cross- tribe zie je ook meer. We hebben een digitale budget. We gaan ons budget niet halen. Wat kan jij binnen jouw Area nog veranderen bijvoorbeeld ik hou nog wat

geld over zodat we het bij elkaar kunnen brengen waar de echte prioriteit ligt, zodat we het weer kunnen toedelen. Daarin wordt coöperatief gedacht hoe binnen de hele bank ingezet kan worden.

De samenwerking komt sterk weer terug. De skill bestaat ook uit drie niveau's: foundation, Practitioner en master.

Foundation: je neemt verantwoordelijkheid voor zowel persoonlijke als teamdoelen.

Daarnaast ben je tegelijkertijd actief op zoek naar de ideeën, meningen en bijdragen van anderen. De kenmerken zijn:

- Je werkt constructief samen.
- Als het nodig is, pas je aan anderen aan.
- Je kan je inleven in de gevoelens van anderen.

Practitioner: je neemt verantwoordelijkheid voor persoonlijke, team- en organisatiedoelen.

Daarnaast ben je tegelijkertijd actief op zoek naar de ideeën, meningen en bijdragen van anderen. De kenmerken zijn:

- Je stemt teamacties af in relatie tot de acties van anderen.
- Je hebt te maken met diverse belangen en neemt het in acht bij het plannen van werk.
- Je erkent het goede werk van anderen.
- Je creëert teamspirit door samenwerking en open communicatie te stimuleren.

Master: je begrijpt wanneer en op welke wijze persoonlijke behoeften en doelen opzij moeten worden gezet om anderen te helpen. Ook hierbij ben je tegelijkertijd actief op zoek naar de ideeën, meningen en bijdragen van anderen. De kenmerken zijn:

- Je stimuleert samenwerking tussen afdelingen.
- Je stimuleert samenwerking vanuit een gedeeld doel gedachtegang.
- Je neemt verantwoordelijkheid voor het collectief en creëert optimale impact en resultaten door samen te werken.
- Je zorgt ervoor dat de bijdrage van alle medewerkers in het team/de organisatie wordt erkend.

### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

De is belangrijk, want als organisatie wil je verbinden om gezamenlijke doelen te bereiken.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De kenmerken van foundation, Practitioner en master zullen een bijdrage leveren aan coöperatie.

#### D. Ranking culturele waarden

**De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?**

Openheid voor verandering	9
Klantgerichtheid	3
Innovatie	8
Agility	2
Bereidheid om te leren	4
Vertrouwen	1
Ondernemerschap	6
Tolerantie voor mislukking	7
Communicatie	5
Riskaffiniteit	12
Participatie	13
Coöperatie	14

#### E. Verdieping ranking culturele waarden

**Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.**

Als je vertrouwen, flexibel en klantgericht bent dan sta je ook open voor de verandering. Want je bent flexibel, je hebt vertrouwen en je hebt de klant voor ogen dan moet die verandering daar ook aan voldoen. Als 1 tot en met 5 goed geregeld is, heb ik het gevoel dat het goed komt.

#### F. Nieuwe culturele waarden

**Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?**

De eerste is diversiteit.

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ik bedoel niks is fout en alle meningen verrijken. Het is openstaan voor andere beelden en ideeën. Het is niet altijd de grootte meerderheid bepaald wat het wordt, maar dat het wel de basis zal zijn. De meerderheid van dit, maar de input van die enkeling maakt het product nog beter en nog meer gedragen waardoor je nog meer resultaat kunt halen. De organisatie streeft naar een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Verschillende perspectieven, achtergronden en nieuwe inzichten kunnen de denkkraft van de organisatie vergroten.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

De is belangrijk, want het zorgt voor grondige besluiten waardoor de daadkracht in een organisatie groter wordt.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De theorie Deep Democracy is een methode met diverse basisprincipes om het gewenste doel te bereiken. De mogelijkheden zijn onder andere:

- Het gedrag van mensen als men niet openlijk kan zeggen wat eigenlijk gezegd moet worden.
- De hoofdlijnen om tot diep democratisch besluit te komen waarin ook de bijdrage/mening van de minderheid wordt meegenomen.

**Welke culturele waarden zijn ook nog belangrijk?**

Zelfreflectie is ook heel belangrijk. Wat doe ik waardoor iemand zo reageert? Op gegeven moment moet je voor jezelf aanvoelen. Blijf scherp wat er in de omgeving gebeurt, door een bepaalde handeling bijvoorbeeld als iemand wegstijgt. Continu zelfreflectie, wat doe ik hoe reageert een ander?

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Zelfreflectie bestaat ook uit foundation, Practitioner en master binnen de organisatie.

Foundation: je neemt de tijd om te reflecteren over je eigen sterke en ontwikkelpunten door middel van feedback vragen voor persoonlijke ontwikkeling en groei.

Practitioner: je neemt de tijd om te reflecteren over sterke en ontwikkelpunten om hiermee de individuele en team prestaties naar een hoger niveau te tillen.

Master: je blijft continu reflecteren over eigen sterke en ontwikkelpunten om hiermee zowel de individuele als team prestaties naar een hoger niveau te tillen.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want je bent bewust van de handelingen waarbij feedback, communicatie, dialoog en verbeteringen positief wordt beïnvloed.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Kenmerken zelfreflectie foundation niveau:



- Je reflecteert en evalueert je eigen gedrag en capaciteiten.
- Je vraagt feedback zodat je jezelf verder kunt ontwikkelen en bloeit in je rol.
- Je bent open in je eigen inzichten en bevindingen en deelt het met anderen.

Kenmerken zelfreflectie Practitioner niveau:

- Je reflecteert continu over eigen ontwikkeling en het gedrag van het team.
- Je organiseert een terugkerende dialoog over de teamontwikkeling.
- Je geeft regelmatig feedback.

Kenmerken zelfreflectie master niveau:

- Je reflecteert continu over je eigen gedrag en vaardigheden rekening houdend met andere medewerkers, teams, klanten en partners.
- Je inspireert een cultuur waarin voortdurend zelfreflectie plaatsvindt om ervan te leren op alle lagen binnen de organisatie.

## Bijlage 11: interview 2 Chapter Lead Journeys Design

### Weergave van het gesprek

#### A. Meta gegevens

**Aanbiedingsbrief en documentatie gelezen voor interview?** Ja, ik heb de documenten ontvangen en doorgenomen. Digital Mastery Self-Assessment heb ik ingevuld.

#### B. Algemene gegevens

**Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?**

Ik ben werkzaam als Chapter Lead Journeys Design. De designers in mijn team werken in alle productketens binnen retail en bedrijven dus particuliere en zakelijke klanten.

**Welke producten zijn dat?**

Dat zijn payments dus alle betaalproducten, wonen valt onder hypotheek, verzekeren, vermogensopbouw, beleggen, sparen en financieren.

#### C. Introductie culturele waarden

Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.

**1. Wij staan eerst stil bij “openheid voor verandering”. Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Als bank staan wij enorm voor open. Wij worden deels gedwongen vanuit de bank, omdat klanten erom vragen. Het is hard nodig vanuit kosten perspectief. Digitalisering levert eenmaal kostenbesparing op. Wij zien er ook de kansen. Als bank zijn wij er nadrukkelijk mee bezig. Het bepaalt de agenda in welke onderdelen wij energie insteken en de bank wordt langzamerhand meer een IT-bedrijf.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Zeker, als je er niet voor openstaat, gaat het ook niet veranderen. Als je doet wat je deed en krijg wat je kreeg. Dit is plat gezegd. Als je niet openstaat voor de verandering dan gaat het niet komen. Je zult het met z'n allen moeten maken. De mensen die bij de bank werken, moeten die verandering gaan dragen anders komt het niet.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Voor een deel hebben wij in onze manier van werken gestopt. Wij hebben een hele transformatie binnen de bank gehad, zoals de Simplify@Scale (S@S) die overall is uitgerold. Het heeft iets gedaan met onze manier van werken. Daarmee is de eerste organisatorische blauwe verandering neergezet. Aan de andere kant zijn wij meer bezig met Rabo skill ontwikkeling. Dat is ook een belangrijke factor. Aannamebeleid laat zien wat er verder binnen de organisatie gebeurt. Binnen de Simplify@Scale (S@S) zijn diverse functies en rollen geformuleerd die een bijdrage hebben in de cultuur in digitale transformatie. Op intranet hebben wij een uitgebreide document met functies, rollen, vaardigheden en samenhangende Rabo Skills om organisatiestructuren vorm te geven. Hierdoor worden de processen anders ingericht om flexibiliteit te verhogen.

**2. Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Er zijn grote verschillen binnen de bank. Er zijn groepen hard bezig met klantgerichtheid. Bij de lokale bank draait het om klanten en klantgedrevenheid. Hetzelfde geldt voor de mensen die bij de callcenters werken of bij Midoffice werkzaam zijn. Bij productontwikkeling is ook sprake van klantgerichtheid. Aan de andere kant zie je ook een keerzijde. Wij zijn druk bezig met systeemvernieuwingen om technisch in de lucht te blijven. Of aan de wet- en regelgeving te voldoen wat een toezichthouder wil, wat wij doen. Er ontstaat een botsing. Aan de ene kant willen wij bezig zijn met de klant en aan de andere kant moet het systeem eruit. Soms zit er een spanning. Als ik op hoofdlijnen kijk, hebben wij veel bereikt. Klantgerichtheid is aanwezig, doordat wij klantonderzoeken doen.

Daarnaast is design thinking binnen het bedrijf essentieel om ontwerppraktijken continu te verbeteren. Binnen de organisatie is proces design thinking ingericht. Het bestaat uit drie fasen. De eerste fase is gericht op activiteiten om het probleem te begrijpen en de klus af te ronden. Feedback, mening en ervaring van gebruikers wordt gebruikt als input. Er wordt kritisch gekeken waarom wij zaken op een bepaalde manier aanpakken. Wie gaat het gebruiken en wat is al bekend? In de tweede fase worden de inzichten vertaald. In de derde fase vindt de transformatie plaats naar iets tastbaars, bijvoorbeeld tekeningen en modellen. Er vindt monitoring plaats om de ontwikkeling van de prototypes te volgen. Hierdoor is men in staat om vast te stellen of de ontwikkelde prototypes de oplossing voor een succes is.

### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is onmisbaar. De klanten zorgen ervoor dat wij kunnen blijven bestaan. Om design thinking te omarmen binnen de organisatie hebben wij rituelen ontwikkeld. Het bestaat uit drie pijlers: stimuleer strategische impact, bied onvergetelijke ervaringen en ontwikkel discipline.

Stimuleer strategische impact:

- Chapter stand-up: iedere werkdag wordt een stand-up gehouden over de voortgang van activiteiten
- Chapter Playbook: feedback wordt gebruikt om continu te verbeteren.
- Chapter onderzoek: een brainstormsessie wordt twee keer per kwartaal gehouden om de agenda voor het volgend kwartaal vorm te geven.

Bied onvergetelijke ervaringen:

- Team review: feedback om consistentie in ontwerp te waarborgen.
- Cross Tribe Playbook: feedback over de keten heen om consistentie en bewustwording/draagvlak te waarborgen.
- Design Alignment: afstemming design producten en diverse domeinen.

Ontwikkel discipline

- Chapter Day: ruimte om je eigen vaardigheden te ontwikkelen.
- Leads meeting: overleg over operationele zaken.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Binnen design thinking heb je vijf stappen: begrijp, definieer, ideeën, prototype en testen. Stap 1: begrijp; hierin wordt aandacht besteed aan alle ins en outs rondom een specifiek onderwerp en het probleem. Stap 2: definieer; alle essentiële informatie en inzichten worden verzameld en nieuwe inzichten worden geanalyseerd om een startpunt te ontwikkelen over ideeën die ontwikkeld worden. Stap 3: ideeën; alle creatieve ideeën worden ontwikkeld waarin alles mogelijk is en geen grenzen zijn. Stap 4: prototype; in deze stap vindt de transformatie van idee naar een concept om met anderen te delen. Stap 5: test; een belangrijke fase waarin het terugbrengen van de oplossing waar je een probleem zag en reflecteert of het probleem is opgelost.

De Skill Service orientation levert een belangrijke bijdrage aan het onderdeel klantgerichtheid. Ik heb een link met aanvullende informatie over de stappen die genomen worden in design thinking in combinatie met de Rabo Skills.

### **3. Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.**

#### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ik zie dat deze waarde aanwezig is binnen de organisatie. Ik heb moeite met het woord innovatie. Als wij iedere dag een proces iets beter maken, zijn wij ook aan het innoveren. Uitvinding van nieuwe gouden ei is ook innovatie. Binnen de bank spreken we over horizon 1,2 en 3. Innovatie wordt gestimuleerd, maar binnen de bank hebben wij nog veel te doen en te verbeteren, waardoor een evenwichtig balans gaat ontstaan tussen horizon 1, 2 en 3.

#### **Wat houdt horizon 1,2 en 3 in?**

Horizon 1: het verbeteren van de bestaande wereld. Kijk naar de huidige activiteiten en processen en wat kan je beter of anders doen.

Horizon 2: zoek je de grenzen op, wat kan je aanvullend nog doen.

Horizon 3: gaat een stap verder, zoals nieuwe businessmodellen ontwikkelen.

#### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is belangrijk voor digitale transformatie. Zonder innovatie loop je als bedrijf achter, omdat de veranderingen ook impact hebben op onze dienstverlening en producten.

#### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Binnen de organisatie bestaat bijvoorbeeld een hackathon. Er zijn een aantal randvoorwaarden waaraan een hackathon moet voldoen, zoals: de mens centraal, data reductie, toepasbaarheid en inclusie. In groepen worden nieuwe businessmodellen ontwikkeld.

Moonshot staat ook op de agenda van de gevestigde financiële dienstverleningsorganisatie. Als bank wordt continu gereflecteerd hoe wij onze klanten beter, slimmer en duurzamer kunnen bedienen. Het doel van moonshot is nieuwe ideeën delen en het genereren van nieuwe inkomstenbronnen. Binnen de bank kan een medewerker zich jaarlijks opgeven voor het Moonshot-programma om een steentje bij te dragen aan innovatieve ideeën. Ideation sessie wordt in groepsverband georganiseerd, waarin innovatieve ideeën worden omgezet in concepten.

De organisatie heeft een innovatie Roadmap ontwikkeld en draagt bij aan het versnellen van het innovatieproces binnen de bank. Er is een digitaal draaiboek ontwikkeld, waarin schematisch een innovatietraject wordt beschreven. Op intranet staat een uitgebreid document.

De Skill Creativity is onmisbaar. De elementen staan uitgebreid beschreven op onze HR-portaal onder Skills.

### **4. Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wendbaar op te stellen in de dynamische omgeving.**

#### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Wij proberen met S@S flexibeler te worden en veel doen aan de menselijke kant. Op het HR-vlak proberen wij medewerkers te coachen. Wij zijn wel een grote organisatie, dus het is niet makkelijk om een hele massa mensen in beweging te krijgen en snelheid te verhogen. Een speedboot verplaatsen gaat bijvoorbeeld makkelijker dan een olietanker. Ik zie de organisatie als een olietanker. Als de massa in gang komt, hebben wij veel te verplaatsen. Een speedboot is sneller weg. Er zit een groot contrast in. Als het lukt om de massa te bewegen, ontstaat een

enorme impact. Wij doen veel om de massa in beweging te krijgen, maar het kost tijd.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is belangrijk. Wij werken hard om Agile binnen de organisatie te omarmen. Agility is nodig om sneller te kunnen acteren in een dynamische omgeving. Op veel vlakken proberen wij Agility te versterken. Agility is een belangrijk agendapunt binnen de Groepsdirectie. IT heeft bijvoorbeeld een belangrijk aandachtspunt. Wij veranderen IT-systemen om een flexibelere architectuur te kunnen opbouwen. Als wij dat voor elkaar krijgen, zal de flexibiliteit groter worden. Het wordt dan makkelijker om de technologie voor ons te laten werken, in plaats van oude systemen die tegen ons in werken. Het zijn goeie stappen waarin techniek en menselijke kracht gebundeld worden. Er wordt geïnvesteerd in de medewerkers om bij te blijven en op een slimme manier technologie in te zetten.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Scrum oftewel Agile way of working is aanwezig binnen de organisatie. Er wordt gewerkt met een multidisciplinaire team. Binnen Scrum zijn een drietal rollen gecreëerd, namelijk een Product Owner, een Scrum Master en een Ontwikkelteam. De Agile methodiek is iteratief om stap voor stap ontwikkeling te ondersteunen. Agile en Scrum is in samenhang om het Ontwikkelteam verder te brengen in de veranderende omgeving. Er wordt continu waarde opgeleverd voor klanten en stakeholders.

De Skill Agility komt ook terug op onze HR-portaal. Op drie niveaus: foundation, Practitioner en master niveau kan je als medewerker een invulling geven aan de Skill Agility.

**5. Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig binnen de organisatie. Retrospective is een element wat regelmatig terugkomt. Het team reflecteert op het teamproces, de werkwijze en de relaties.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is belangrijk. Als je blijft leren, dan blijf je bij. Als je niet bereid bent om te leren dan gaat het ten koste van de bijdrage voor de bank.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Door wekelijks een retrospective te houden na iedere sprint, kijk je terug naar het proces, de samenwerking en prestaties van het team. Je leert wat de volgende keer anders of beter kant. Daarnaast vier je ook successen samen met het team.

De Skill Service-reflection sluit aan bij deze culturele waarde. Zie voor meer informatie op de HR-portaal.

**6. Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Binnen de organisatie wordt bewust stilgestaan met retrospectives. Tijdens een sessie worden zaken open en transparant besproken. Er wordt een cultuur gecreëerd waarin hulp aanbieden of vragen aan anderen in complexe situaties mogelijk is. Doel: verbinding maken en relaties opbouwen. Daarnaast gaat men zorgvuldig om met emoties van anderen in bepaalde situaties.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk voor digitale transformatie. De basis moet op orde zijn. Het is belangrijk dat je transparant en met elkaar een vertrouwensband kunt opbouwen. Als de basis niet aanwezig is,

zal dit effect hebben op digitale transformatie. Als team moet je elkaar aanvullen door de sterke en zwakte punten inzichtelijk te hebben en daarop inspelen. Hierdoor zal digitale transformatie positief worden beïnvloed.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Emotional intelligence heeft een samenhang met vertrouwen.

**7. Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ja, het is aanwezig. Wij hebben diverse disciplines en verschillende mensen nodig, waardoor de verantwoordelijkheid soms niet helder is. De organisatie is groot. Uiteindelijk moedigt de organisatie zelfsturende teams aan.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want hiermee maak je de medewerker bewust van de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De organisatie vindt zelfsturende teams belangrijk. Dit houdt in dat je als medewerker bewust bent van je verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De Skill Coaching kan hierin iets betekenen. Ervaringen en ontwikkelen van medewerkers worden gestimuleerd. Je stimuleert medewerkers om hun talenten uit te breiden door specifieke taken toe te bedelen. Eigenaarschap onder leden en oprechte feedback aan medewerkers zullen een bijdrage leveren aan excellente resultaten. Teamvaardigheden worden verbeterd zowel op individueel als organisatie niveau.

**8. Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

De methodiek lesson learned wordt toegepast in de praktijk.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Ja, het is een belangrijke waarde. Als je aan het experimenteren bent en het eindresultaat heeft niet het gewenste resultaat dan is het geen taboe om een project/experiment te stoppen. Als organisatie moet je openstaan voor tolerantie voor mislukking, anders krijg je bijzondere structuren. Een medewerker moet de mogelijkheid krijgen om te kunnen experimenteren en ervan te leren als het mislukt.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Continu leren van de ervaringen uit een project en activiteiten verbeteren. Een logboek is een hulpmiddel om de geleerde lessen bij te werken en het wiel niet opnieuw uitvinden.

**9. Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Communicatie is een belangrijke vaardigheid. Anderen bereiken, verbinden en beïnvloeden is de basis van communicatie. De nieuwsbrief wordt ingezet om websitebezoek te genereren en de ontvanger te informeren.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want anderen inspireren, verbinden en beïnvloeden is onmisbaar. Met Storytelling kan je de communicatiestijl toepassen op het publiek.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Storytelling stimuleert communicatie op een positieve wijze. Je vertelt op een helder, geloofwaardig en overtuigende methode een verhaal met bijbehorende woorden en visualisatie. Kort en krachtig wordt een boodschap gedeeld om anderen te overtuigen met een communicatiestijl dat aansluit bij het publiek. Je inspireert anderen en brengt in beweging.

**10. Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Relaties, rendement en risico's zijn een samenhangend geheel. Zonder relaties geen productie en commercie en geen rendement.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Riskaffiniteit is belangrijk, want je moet bewust zijn van de mogelijkheden. Op basis van kennis en informatie moet je in staat zijn om een weloverwogen beslissing te kunnen nemen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Complex problem solving speelt een rol. Je identificeert problemen en beoordeelt de informatie om oplossingen te bedenken. De Skill Judgement & decision making is een aanvullende vaardigheid. Je neemt beslissingen in complexe situaties met mogelijke risico's. Je moet in staat zijn om met interne en externe partijen te schakelen om tot een weloverwogen besluit te komen.

**11. Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig, dit zie je terug in de Skill Collaborating.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want je hebt te maken met verschillende belangen. Daarnaast bereik je samen meer dan alleen en werk je in teamverband. Teamspirit wordt gestimuleerd door verbinding en communicatie.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De bouwstenen van de Skill Collaborating.

**12. Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Je bouwt lokale en internationale relaties op zowel binnen als buiten de organisatie. Voorbeeld: bank voor de klas is een programma van 17 banken voor financiële educatie in het basisonderwijs. De bankmedewerkers van zowel centraal als lokaal niveau geven lessen die bijdragen aan financiële onderwerpen van kinderen.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk om de zichtbaarheid te vergroten zowel binnen als buiten de organisatie.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Networking heeft een samenhang met coöperatie.

**D. Ranking culturele waarden**

**De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?**

Openheid voor verandering	1
Klantgerichtheid	2
Innovatie	4
Agility	5
Bereidheid om te leren	3
Vertrouwen	7
Ondernemerschap	6
Tolerantie voor mislukking	9
Communicatie	8
Riskaffiniteit	10
Participatie	11
Coöperatie	12

**E. Verdieping ranking culturele waarden**

**Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.**

De ranking wijkt niet sterk af ten opzichte van de literatuur.

**F. Nieuwe culturele waarden**

**Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?**

Nee, ik zie geen andere culturele waarden voor digitale transformatie.

Indien ja, opnieuw bovenstaande vragen gebruiken per nieuwe waarde.



## Bijlage 12: interview 3 Consultant of Transformation Office HR Business

### Weergave van het gesprek

#### A. Meta gegevens

**Aanbiedingsbrief en documentatie gelezen voor interview?** Ja, dank voor de toegestuurde documenten. Ik heb het gelezen en het is helder omschreven. Digital Mastery Self-Assessment heb ik ook ingevuld. Ik heb geen aanvullende vragen omtrent assessment.

#### B. Algemene gegevens

**Welke functie vervult u binnen het organisatieonderdeel?**

Ik ben consultant of Transformation Office HR Business.

**Wat zijn uw werkzaamheden?**

Ik zorg voor een energieke werkomgeving zodat er uitdaging is en resultaten worden behaald waarbij aandacht is voor het individuele lid.

#### C. Introductie culturele waarden

Er zijn 12 culturele waarden geïdentificeerd in de literatuur. Ik zal de culturele waarden om de beurt behandelen. Ik licht per culturele waarden kort toelichten wat het inhoudt. Vervolgens stel ik meerdere vragen per culturele waarden.

**1. Wij staan eerst stil bij “openheid voor verandering”. Openheid voor verandering is de mate waarin men openstaat voor nieuwe creatieve ideeën en bereid is om een verandering te stimuleren.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Binnen de organisatie wordt Simplify@Scale (S@S) breed uitgerold. De nieuwe werkwijze en inrichting van de structuur zorgt voor een andere dynamiek. Het bestaat uit tribes, chapters en squads met ieder zijn eigen aandachtsgebied. Op intranet staat aanvullende informatie over de inrichting van S@S.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk voor digitale transformatie, want de dynamische omgeving zorgt voor een nieuwe manier van werken.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Een document op intranet presenteert de inrichting van S@S.

**2. Klantgerichtheid is het ontwerpen van activiteiten om aan de wensen van de klant te voldoen.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Deze waarde is aanwezig bij de organisatie. Wij hebben focus voor klantgerichtheid door middel van design van ontwerppraktijken. Het proces voor unieke ideeën, sterke teams en het optimaliseren van de verbindingscultuur wordt gestimuleerd.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk want er moet aandacht zijn voor klantgerichtheid en aan de behoeftes te kunnen voldoen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Service orientation is gekoppeld aan design thinking. Op de HR-site staat aanvullende

informatie.

**3. Bij innovatie streeft de organisatie ernaar om continue te verbeteren van de lessons learned en stimuleert groei door ontwikkeling van innovaties.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig, want hackathon en moonshots zijn aanwezig. Er wordt geïnvesteerd in deze programma's.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want de medewerker wordt uitgedaagd om innovatief bezig te zijn.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De Skill Creativity levert een belangrijke bijdrage.

**4. Agility is de mate waarin de organisatie in staat is om continue met verandering om te gaan door flexibel en wenbaar op te stellen in de dynamische omgeving.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Agile is breed uitgerold over verschillende afdelingen voor consistentie.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, zodat de organisatie flexibeler kan omgaan met de veranderingen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Iteratief en stapsgewijs worden ontwikkelingen ondersteund en uitgevoerd. Door kort-cyclisch bij te sturen worden de eisen en wensen vanuit de business en eindgebruiker concreter. De Skill Agility heeft een belangrijke bijdrage.

**5. Bereidheid om te leren streeft naar vaardigheden die nodig zijn om jouw talenten te ontwikkelen en actief kennis delen. Nieuwe vaardigheden verbeteren om de eigen prestaties en daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig. Binnen de organisatie stelt elke team een eigen trainingplan op voor vaardigheidsontwikkeling. Iedere medewerker wordt in zijn/haar kracht gezet. Grow staat voor:

- Goal: wat wil je bereiken?
- Reality: waar sta je?
- Options: wat zijn je mogelijkheden?
- Way forward: wat ga je doen?

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want als er geen aandacht is voor zelfreflectie kan je jezelf ook niet verder ontwikkelen en progressie laten zien.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De skill Service-reflection is relevant.

Grow wordt beïnvloed door:

- Continu dialoog: goed gesprek tussen manager en medewerker.
- Appreciative Inquiry: verandervisie en –strategie met als uitgangspunt dat positieve ontwikkeling wordt gerealiseerd.
- Hupvragen en;

- Wrap-up: einde jaar gesprek over bijdrage, gedrag en ontwikkeling.

## **6. Vertrouwen is het creëren van wederzijdse vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en het leiderschap.**

### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig bij de organisatie. Er wordt regelmatig aandacht geschonken. De vraagstukken worden zowel binnen als buiten het team uitgebreid besproken. In een retrospectieve worden zaken transparant gemaakt.

### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want geen vertrouwen tussen de leden, de organisatie, de externe partners en leiderschap heeft een negatief effect voor digitale transformatie.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Met een retrospectieve kan deze waarde worden beïnvloed. Bij een sessie wordt stilgestaan bij de onderstaande vragen:

- Wat hebben wij als team gerealiseerd en moeten we aandacht geven zodat wij het niet vergeten?
- Wat hebben wij als team geleerd?
- Wat moeten wij als team in de toekomst anders doen?
- Wat zijn de onduidelijkheden?

De Skill Emotional intelligence is ook relevant.

## **7. Bij ondernemerschap bevordert de organisatie eigenaarschap bij haar leden waarin kansen zien, benutten, waarde creëren, onafhankelijk handelen en verantwoordelijkheid nemen in balans moet zijn.**

### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Ondernemerschap is aanwezig, want zelfsturende teams wordt gestimuleerd. De medewerkers zijn bewust rekening houdend met de bevoegdheden.

### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want de medewerkers leveren een bijdrage aan de ontwikkeling. Als ondernemerschap aanwezig is, leidt het tot een positief effect voor digitale transformatie.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Binnen de organisatie kan deze waarde worden beïnvloed via: Kaizen training en Skill Coaching. Met een Kaizen model worden feitelijke grondoorzaken achterhaald en gestructureerd opgelost. Op intranet staat meer aanvullende informatie.

## **8. Tolerantie voor mislukking is de instelling van een organisatie bij tegenspel, tegenslag en teleurstelling.**

### **In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig. Een experiment of transformatie heeft altijd kans op mislukking. Als het misloopt, kan men ervan leren.

### **Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want anders kan je nooit experimenteren en geen transformatie uitvoeren.

### **Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

-

**9. Communicatie is verbinding bouwen van een netwerk met interne en externe contacten tussen mensen en groepsonderdelen voor het delen van kennis en relevante informatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Aangezien de organisatie groot is, is communicatie zeer belangrijk. De basiswaarden zijn onder andere: zingeving, identiteit, overtuigingen, vermogens, gedrag en omgeving.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk om de verwachtingen te managen en helder een boodschap over te brengen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Binnen de organisatie is de Skill Storytelling belangrijk. Vanuit de organisatie wordt aandacht gegeven aan storytelling, door bijvoorbeeld een externe partij in te huren en de medewerkers te coachen.

**10. Riskaffiniteit is de mate waarin een organisatie innovatieve oplossingen initieert en beslissingen neemt om het resultaat beter te maken. Durft risico's aan te gaan.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, want als je geen risico neemt, behaal je ook geen rendement.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Dit is een combinatie van de Skill Complex problem solving en Judgement & decision making.

**11. Participatie heeft betrekking op het menselijk kapitaal in het proces en de resultaten van digitale transformatie.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig bij de organisatie. Er is bijvoorbeeld een community opgericht.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk om een gevoel te creëren als 1 organisatie in plaats van losse onderdelen.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

Door inzet van de Skill Collaborating.

**12. Coöperatie bouwt verbinding en stimuleert samenwerking in de totale waardeketen tussen mensen en groepsonderdelen met het oog op duurzaam succes.**

**In hoeverre is deze waarde aanwezig bij de organisatie (en hoe manifesteert dat zich)?**

Het is aanwezig. De organisatie is actief betrokken samen met leden, klanten en partners leveren wij een bijdrage voor de samenleving. Binnen de organisatie is 'Social Support' aanwezig. Je helpt elkaar door moeilijke periodes en geeft eerlijke feedback zowel binnen als buiten de organisatie.

**Waarom is deze wel/niet belangrijk voor digitale transformatie (DT) succes bij de case?**

Het is belangrijk, door krachten te bundelen sta je sterker. Je kan van elkaar leren en je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden.

**Hoe tracht u deze waarde in te planten in de organisatiecultuur?**

De waarde wordt beïnvloed via: Belbin team oefening en feedback OEPS-model zoals een

feedback maand. Daarnaast is de Skill networking relevant. Op intranet staat aanvullende informatie.

#### D. Ranking culturele waarden

**De criterium voor ranking is volgens het onderzoek van Hartl & Hess. Welke ranking hanteert u op deze culturele waarden?**

Openheid voor verandering	3
Klantgerichtheid	8
Innovatie	9
Agility	5
Bereidheid om te leren	1
Vertrouwen	2
Ondernemerschap	12
Tolerantie voor mislukking	10
Communicatie	11
Riskaffiniteit	6
Participatie	7
Coöperatie	4

#### E. Verdieping ranking culturele waarden

**Indien de ranking sterk afwijkt van die uit de literatuur (Hartl & Hess) wordt dit tijdens het interview per culturele waarde besproken.**

Als je bereid bent om te leren en vertrouwen hebt in de verandering dan zal de rest vanzelf volgen.

#### F. Nieuwe culturele waarden

**Welke culturele waarden acht de organisatie belangrijk voor digitale transformatie en ontbreken in het overzicht?** Nee, ik heb geen nieuwe culturele waarden.